

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

**PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

TEMA DE TESIS:

**Análisis de los estilos de liderazgo y su impacto en el clima organizacional
en las empresas privadas del sector industrial de la Ciudad Loja.**

Análisis de caso de la empresa ECOLAC.

AUTOR: Ramiro Javier Castro Merino

DIRECTOR: MSc. Marco Alvarado Román

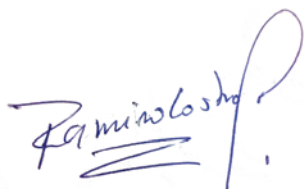
2016

QUITO, ECUADOR

Certificación

Yo, Ramiro Javier Castro Merino, declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal mía. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presenta investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Firma del Graduando
Ramiro Javier Castro Merino

Yo, MSc. Marco Alvarado declaro que, en lo que yo personalmente conozco, el señor Ramiro Castro, es el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suya.



Firma del Director de Trabajo de Grado
MSc. Marco Alvarado

Agradecimiento

Agradezco, sobre todo a Dios, que ha iluminado mi camino, orientando cada una de mis decisiones, permitiéndome aprender de mis errores para ser una persona mejor. Además, quiero agradecer a mi familia por su constante preocupación por mi vida educativa y por las facilidades que me han brindado para que yo culmine un peldaño más de mi carrera profesional. A mis maestros y compañeros de clase, que han sido parte importante en mi desarrollo intelectual y emocional.

Dedicatoria

El presente estudio investigativo quiero dedicar a mi familia que han sido un apoyo en el transcurso de mi vida, ya que sus enseñanzas y consejos me han brindado los soportes necesarios para no rendirme y continuar con la parte formativa de mi vida.

Índice de contenidos

Certificación.....	¡Error! Marcador no definido.
Agradecimiento.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	viii
Índice de figuras.....	xi
Capítulo I	3
Diseño de la investigación	3
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2 Formulación del problema	5
1.3 Sistematización del problema	5
1.4 Objetivos de la investigación.....	5
1.4.1 Objetivo general.....	5
1.4.2 Objetivos específicos	5
1.5 Justificación de la investigación	6
1.5.1 Justificación teórica	6
1.5.2 Justificación práctica.....	6
1.6 Marco de referencia	7

1.6.1 Marco teórico	7
1.6.2 Marco conceptual.....	30
1.7 Metodología de la investigación	31
1.7.1 Descripción de la metodología.....	32
1.7.2 Método	34
Método inductivo	35
1.7.3 Tipo de estudio.....	35
1.7.4 Tipo de fuente	36
Capítulo II.	37
El liderazgo en la empresa ECOLAC	37
2.1 Entrevista semiestructurada	37
2.1.1 Gerencia general	37
2.1.2 Departamento financiero.....	40
2.1.3 Departamento de comercialización y ventas.....	42
2.1.4 Departamento de producción	44
2.2 Prueba de adaptabilidad del líder	45
2.2.1 Respuestas de los directivos.....	47
2.2.2 Determinación del estilo de liderazgo.....	55
Capítulo III.....	70
La cultura organizativa en la empresa ECOLAC	70
3.1 Elementos estratégicos de la Empresa ECOLAC	70

3.1.1 Misión	70
3.1.2 Visión.....	71
3.1.3 Valores	71
3.2 Cuestionario OCAI	72
3.2.1 Cultura organizativa y el Departamento de Finanzas	72
3.2.2 Cultura organizativa y el Departamento Comercial.....	81
3.2.3 Cultura organizativa y el Departamento de Producción	91
3.2.4 Cultura organizativa en la Empresa	99
Capítulo IV.....	108
Impacto del estilo de liderazgo en la cultura organizacional de la empresa ECOLAC	108
4.1 Relación entre estilo de liderazgo y cultura organizacional en la empresa ECOLAC	108
4.1.1 Análisis de confiabilidad del instrumento.....	108
4.1.2 Análisis de validez del instrumento	109
4.1.3 Análisis de la relación existente entre el estilo de liderazgo y la cultura organizacional.....	111
4.2 Estilo de liderazgo propuesto.....	117
4.2.1 Situación estratégica de la empresa	117
4.2.2 Estilo de liderazgo propuesto y sus características	125
4.3 Medidas propuestas para la transición del estilo de liderazgo actual al propuesto	126

Conclusiones	128
Recomendaciones	130
Bibliografía	131
Anexos	138

Índice de tablas

TABLA 1. TEORÍAS DE LIDERAZGO	9
TABLA 2. LIDERAZGO TRANSACCIONAL	11
TABLA 3. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	12
TABLA 4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL LIDERAZGO AUTOCRÁTICO	14
TABLA 5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL ESTILO DEL LIDERAZGO BUROCRÁTICO	15
TABLA 6. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL LIDERAZGO CARISMÁTICO	18
TABLA 7. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL LIDERAZGO DEMOCRÁTICO.....	19
TABLA 8. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL ESTILO DE LIDERAZGO LAISSEZ-FAIRE	22
TABLA 9. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL LIDERAZGO ORIENTADO A PERSONAS	22
TABLA 10. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL ESTILO DE LIDERAZGO ENFOCADO A LAS TAREAS	25
TABLA 11. INVENTARIOS DE LAS DIMENSIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	29
TABLA 12. DISTRIBUCIÓN DE CARGOS POR ÁREAS EN LA EMPRESA ECOLAC.....	33
TABLA 13. RESPUESTA A LA SITUACIÓN 1	47
TABLA 14. RESPUESTA A LA SITUACIÓN 2	47
TABLA 15. RESPUESTA A LA SITUACIÓN 3	48
TABLA 16. RESPUESTA A LA SITUACIÓN 4.....	48
TABLA 17. RESPUESTA A LA SITUACIÓN 5	49
TABLA 18. RESPUESTA A LA SITUACIÓN 6	49
TABLA 19. RESPUESTA A LA SITUACIÓN 7	50
TABLA 20. RESPUESTA A LA SITUACIÓN 8	50
TABLA 21. RESPUESTA A LA SITUACIÓN 9	52
TABLA 22. RESPUESTA A LA SITUACIÓN 10.....	52
TABLA 23. RESPUESTA A LA SITUACIÓN 11	54
TABLA 24. RESPUESTA A LA SITUACIÓN 12.....	54
TABLA 25. EVALUACIÓN DEL RANGO DE ESTILO	56
TABLA 26. EVALUACIÓN DE LA ADAPTABILIDAD DEL ESTILO	57
TABLA 27. RANGO DE ESTILO GERENTE GENERAL.....	58

TABLA 28. EVALUACIÓN DE LA ADAPTABILIDAD DEL ESTILO GERENTE GENERAL	60
TABLA 29. RANGO DE ESTILO JEFE DEL DPTO. DE FINANZAS	61
TABLA 30. EVALUACIÓN DE LA ADAPTABILIDAD DEL ESTILO JEFE DE DPTO. DE FINANZAS.....	62
TABLA 31. RANGO DE ESTILO JEFE DEL DPTO. DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS	63
TABLA 32. EVALUACIÓN DE LA ADAPTABILIDAD DEL ESTILO JEFE DE DPTO. DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS	65
TABLA 33. RANGO DE ESTILO JEFE DEL DPTO. DE PRODUCCIÓN	66
TABLA 34. EVALUACIÓN DE LA ADAPTABILIDAD DEL ESTILO JEFE DE DPTO. DE PRODUCCIÓN.....	67
TABLA 35. CARACTERÍSTICAS ACTUALES DEL DEPARTAMENTO DE FINANZAS	73
TABLA 36. LIDERAZGO ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE FINANZAS.....	74
TABLA 37. LA GESTIÓN DE LOS EMPLEADOS ACTUALMENTE EN EL DEPARTAMENTO DE FINANZAS	75
TABLA 38. COHESIÓN ACTUAL EN EL DEPARTAMENTO DE FINANZAS	76
TABLA 39. ÉNFASIS ESTRATÉGICO ACTUAL EN EL DEPARTAMENTO DE FINANZAS.....	77
TABLA 40. CRITERIOS DE ÉXITO ACTUALMENTEEN EL DEPARTAMENTO DE FINANZAS	78
TABLA 41. CULTURA ORGANIZACIONAL DEPARTAMENTO DE FINANZAS	80
TABLA 42. CARACTERÍSTICAS ACTUALES DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL	82
TABLA 43. LIDERAZGO ACTUAL DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL.....	83
TABLA 44. LA GESTIÓN DE LOS EMPLEADOS ACTUALMENTE EN EL DEPARTAMENTO COMERCIAL	84
TABLA 45. COHESIÓN ACTUAL EN EL DEPARTAMENTO COMERCIAL	85
TABLA 46. ÉNFASIS ESTRATÉGICO ACTUAL EN EL DEPARTAMENTO COMERCIAL.....	87
TABLA 47. CRITERIOS DE ÉXITO ACTUALMENTEEN EL DEPARTAMENTO COMERCIAL	88
TABLA 48. CULTURA ORGANIZACIONAL DEPARTAMENTO COMERCIAL	90
TABLA 49. CARACTERÍSTICAS ACTUALES DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN	91
TABLA 50. LIDERAZGO ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.....	92
TABLA 51. LA GESTIÓN DE LOS EMPLEADOS ACTUALMENTE EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN	93
TABLA 52. COHESIÓN ACTUAL EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN	94
TABLA 53. ÉNFASIS ESTRATÉGICO ACTUAL EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.....	96
TABLA 54. CRITERIOS DE ÉXITO ACTUALMENTEEN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN	97
TABLA 55. CULTURA ORGANIZACIONAL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.....	98
TABLA 56. CARACTERÍSTICAS ACTUALES DE LA EMPRESA	99

TABLA 57. LIDERAZGO ACTUAL DE LA EMPRESA.....	100
TABLA 58. LA GESTIÓN DE LOS EMPLEADOS ACTUALMENTE EN LA EMPRESA.....	101
TABLA 59. COHESIÓN ACTUAL EN EL DEPARTAMENTO DE LA EMPRESA.....	102
TABLA 60. ÉNFASIS ESTRATÉGICO ACTUAL EN LA EMPRESA.....	103
TABLA 61. CRITERIOS DE ÉXITO ACTUALMENTE EN LA EMPRESA.....	104
TABLA 62. CULTURA ORGANIZACIONAL EMPRESA.....	106
TABLA 63. CULTURA ORGANIZACIONAL DESEADA EN LA EMPRESA	107
TABLA 64. RESUMEN DEL PROCESAMIENTO DE LOS CASOS	109
TABLA 65. ESTADÍSTICO DE FIABILIDAD ALFA DE CRONBACH.....	109
TABLA 66. KMO Y PRUEBA DE BARTLETT	110
TABLA 67. COMUNALIDADES	110
TABLA 68. TABLA DE CONTINGENCIA ESTILO DE LIDERAZGO-CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA TIPO CLAN	111
TABLA 69. COEFICIENTE DE CHI CUADRADO DE PEARSON. ESTILO DE LIDERAZGO –CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA TIPO CLAN	112
TABLA 70. TABLA DE CONTINGENCIA ESTILO DE LIDERAZGO-CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ADHOCRÁTICA	114
TABLA 71. COEFICIENTE DE CHI CUADRADO DE PEARSON. ESTILO DE LIDERAZGO –CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ADHOCRÁTICA	114
TABLA 72. TABLA DE CONTINGENCIA ESTILO DE LIDERAZGO-CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA DE MERCADO	115
TABLA 73. COEFICIENTE DE CHI CUADRADO DE PEARSON. ESTILO DE LIDERAZGO –CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA DE MERCADO.....	115
TABLA 75. COEFICIENTE DE CHI CUADRADO DE PEARSON. ESTILO DE LIDERAZGO –CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA JERÁRQUICA.....	117
TABLA 78. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA ECOLAC	121
TABLA 80. PONDERACIÓN PARA MATRIZ DE VULNERABILIDAD.....	123
TABLA 82. PLAN DE MEDIDAS PROPUESTAS PARA LA TRANSICIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO	127

Índice de figuras

FIGURA 1. FUNCIONES DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	28
FIGURA 2. MODELO TRIDIMENSIONAL DE EFECTIVIDAD DEL LÍDER.....	55

Síntesis

La investigación se desarrolla en la Empresa ECOLAC Compañía Limitada cuyo objeto social es la producción y comercialización de leche. El objetivo es identificar el impacto del estilo de liderazgo aplicado en la empresa en la cultura organizacional de la misma. Para ello se determina el estilo de liderazgo ejercido por los directivos de la empresa, las características de la cultura organizacional que prevalece en cada una de las áreas y se demuestra la relación entre las variables liderazgo y cultura organizacional a partir del análisis de correlación de variables. El alcance de la investigación es correlacional a partir de la búsqueda de la relación entre el estilo de liderazgo y la cultura organizacional. Para su desarrollo se utilizan como métodos teóricos el analítico-sintético y el inductivo. La obtención de la información se realiza a partir de fuentes primarias tales como los cuestionarios de la prueba de adaptabilidad del líder y el cuestionario OCAI para la determinación de las dimensiones de la cultura organizacional, además de la aplicación de entrevistas semiestructuradas a los directivos de la empresa. El principal resultado de la investigación es la determinación de la relación entre el estilo de liderazgo y la cultura organizacional que se demuestra aplicando herramientas estadísticas así como la propuesta de transición se el estilo de liderazgo actual al liderazgo transformacional.

Abstract

The project is conducted in ECOLAC Company Limited whose corporate purpose is the production and marketing of milk. The aim is to identify the impact of leadership style applied to the company in the organizational culture of it. For this style of leadership exercised by the directors of the company is determined, the characteristics of the organizational culture that prevails in each of the areas and the relationship between variables leadership and organizational culture from correlation analysis of variables is demonstrated. The scope of the research is correlational from finding the relationship between leadership style and organizational culture. For development theoretical methods are used as the analytic-synthetic and inductive. Obtaining information is from primary sources such as questionnaires to test adaptability leader and OCAI questionnaire for determining the dimensions of organizational culture as well as the application of semi-structured interviews managers of the company. The main outcome of the investigation is the determination of the relationship between leadership style and organizational culture that is demonstrated by applying statistical tools and the proposed transition current leadership style to transformational leadership.

Capítulo I

Diseño de la investigación

En este capítulo se presentan los principales aspectos contenidos en el diseño de la investigación, dichos aspectos constituyen la piedra angular para el desarrollo del proyecto que se enfoca en la determinación del impacto del tipo de liderazgo que se ejerce en una organización en la cultura organizacional de la misma.

1.1 Planteamiento del problema

La estabilidad de una organización en gran medida depende de la capacidad de insertarse y adaptarse a las necesidades del mercado, siendo estos muy variables e inestables como consecuencias de modos de producción y gestión globalizadas que marca una gran diferencia entre las grandes compañías y las pequeñas y medianas empresas.

Los modos de producción son el resultado de las condiciones de la empresa materializadas por los sistemas de gestión y métodos y/o estilos de dirección que adoptan sus líderes marcando las principales características de la organización y por ende su cultura. La cultura de una organización es el reflejo del comportamiento y la forma de pensar de sus empleados propiciados por diversos factores en la organización, entre ellos lo modelos implantados por sus directivos para ejercer el control sobre la gestión de la empresa o cualquier entidad.

Las organizaciones se identifican de acuerdo a la conducta asumida por los individuos que la componen, y estas conductas son el resultado de percepción que cada persona puede realizar del entorno empresarial que lo rodea y su papel en el mismo como consecuencia de la función que desempeña, la remuneración que percibe, la orientación que recibe de sus

superiores, el papel desempeñado por el líder, su nivel de responsabilidad, las relaciones interpersonales que priman en su entorno, la comunicación, el tratamiento de conflictos entre otros.

ECOLAC Compañía Limitada es una microempresa radicada en la Ciudad de Loja y que se hace presente en el mercado desde el año 1983, su objeto social es la producción y comercialización de leche. Para el desarrollo de sus actividades, la empresa adopta una estructura vertical encabezada por el Director General y dividida en el área operativa y administrativa con 17 y 2 personas respectivamente.

Los resultados productivos en la empresa durante los últimos meses son inestables y este comportamiento es atribuido a la conducta asumida por los trabajadores cuyo rendimiento ha disminuido en el periodo los que han manifestado inconformidad con la forma en que se toman y comunican las decisiones en la empresa, lo que refleja diferencias con el papel asumido por los dirigentes de la empresa.

Generalmente, el criterio de los trabajadores no se tiene en cuenta para la toma de las decisiones en la empresa independientemente del grado de importancia que estas contengan, aspecto este que genera descontentos en los empleados de la empresa.

Mayormente, este estilo de jefe que se encarga de cumplir con sus funciones y de ordenar no permite desarrollar el potencial y habilidades de cada empleado. Pues, son pocos los registros de capacitaciones que reciban los operarios de la empresa. A nivel de recursos humanos no se fomenta la participación de éstos en cursos o talleres que promuevan un mejor rendimiento laboral y por tanto productivo. En este punto, el mejoramiento de la gestión de recursos humanos hacia el empoderamiento de las

herramientas de un liderazgo positivo e inclusivo puede generar cambios en el desempeño laboral y mejorar las condiciones del clima organizacional.

1.2 Formulación del problema

¿Cómo influye el estilo de liderazgo en el clima organizacional de la empresa ECOLAC Compañía Limitada?

1.3 Sistematización del problema

¿Cómo determinar el estilo de liderazgo implementado en la empresa ECOLAC Compañía Limitada?

¿Cómo medir las dimensiones del clima organizacional en la empresa ECOLAC Compañía Limitada?

¿De qué manera influye el tipo de liderazgo implantado en la cultura organizacional en la empresa ECOLAC Compañía Limitada?

1.4 Objetivos de la investigación

Para el desarrollo de la investigación se determinan los objetivos que se desean alcanzar, para ello se determina el objetivo general y los específicos.

1.4.1 Objetivo general

Determinar el impacto del estilo de liderazgo en el clima organizacional de la empresa ECOLAC Compañía Limitada el estilo de liderazgo aplicado.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Determinar el estilo de liderazgo que se aplica en la empresa ECOLAC compañía limitada.

2. Medir las dimensiones del clima organizacional en la empresa ECOLAC compañía limitada.
3. Determinar la relación existente entre el tipo de liderazgo y la cultura organizacional en la empresa.
4. Proponer medidas correctivas para la transición del estilo de liderazgo actual a un estilo de liderazgo acorde a las características de la empresa.

1.5 Justificación de la investigación

En este apartado se presenta la justificación de la investigación, para ello se plantea el valor de la misma desde el punto de vista teórico, metodológico y práctico, que sustenta que la misma se lleve a cabo.

1.5.1 Justificación teórica

El desarrollo de la investigación se fundamenta en las teorías de liderazgo y el análisis de las dimensiones de la cultura organizacional. La misma pretende demostrar la correlación existente entre el tipo de liderazgo y la cultura organizacional en la empresa ECOLAC Compañía Limitada. Teóricamente el aporte se centra en la determinación a partir de métodos estadísticos de la relación entre las dos variables analizadas en la investigación.

1.5.2 Justificación práctica

Al determinar el estilo de liderazgo aplicado en la empresa ECOLAC Compañía Limitada, las dimensiones de la cultura organizacional de la propia empresa y la relación existente entre ellos, se puede identificar o descartar una de las causas de la inestabilidad en los resultados productivos de la empresa. Ello constituye argumentos para la toma de decisiones en la empresa tributando a la mejora de las formas y medios de producción.

Toda la información resultante de la investigación puede ser utilizada en beneficio de la misma independientemente de su resultado. La investigación está a tono con los lineamientos del Plan Nacional del Buen Vivir, cuyo objetivo principal es garantizar el trabajo digno en todas sus formas a través del fortalecimiento de “la normativa y los mecanismos de control para garantizar condiciones dignas en el trabajo, estabilidad laboral de los trabajadores y las trabajadoras, así como el estricto cumplimiento de los derechos laborales sin ningún tipo de discriminación” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012) .

1.6 Marco de referencia

El marco de referencia de la investigación está formado por el marco teórico y el marco conceptual. En este apartado se expone y analizan toda la teoría que sustenta la investigación.

1.6.1 Marco teórico

En este marco se abordan las diferentes teorías de liderazgo de acuerdo al criterio de varios autores, también se estudia las dimensiones que componen la cultura de una organización y las relaciones entre estas. Históricamente, el tema de liderazgo organizacional ha despertado gran interés en autores de las ciencias empresariales, ciencias sociales y la psicología.

Para hablar sobre la historia del liderazgo se debe tener en cuenta las Teorías Conductistas del Liderazgo que plantea “los comportamientos que conforman un liderazgo eficaz pueden aprenderse” (Peris Pichastor, 1998, pág. 103). Este planteamiento diverge totalmente a lo planteado por investigadores anteriores que afirmaban que las cualidades del líder son intrínsecas a la persona y que no pueden aprenderse, con ellas se nace. En la

tabla 1 se presenta un resumen sobre las principales teorías del liderazgo que se han desarrollado a lo largo de la historia.

Tabla 1. Teorías de liderazgo

TEORÍAS	DEFINICIÓN	TEORÍAS ESPECÍFICAS	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN TAREA	DIMENSIÓN GENTE	ADICIONAL
Teoría de las características o rasgos del liderazgo	Buscan las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencian a los líderes de sus seguidores	Se identifican 80 características de la personalidad, pero solamente cinco de estas características fueron comunes a cuatro o más de las 20 investigaciones. Se obtienen seis comunes: Ambición y energía, deseo de dirigir, honestidad e integridad, seguridad en uno mismo, inteligencia y el conocimiento relevante sobre el trabajo.				
Teorías del Comportamiento del liderazgo	Proponen qué comportamientos específicos diferencian a los líderes de los que no lo son.	Univ. Ohio	Buscaban identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder.	Estructura de inicio	Consideración	
		Univ. Michigan	Trato de ubicar las características del comportamiento de los líderes que parecieran estar relacionadas con las mediciones de eficacia en el desempeño	Orientación a la producción	Orientado al empleado	
		Matriz gerencial de Blake y Mouton	Una rejilla de nueve por nueve que describe 81 estilos diferentes de liderazgo	Interés en la producción	Interés en la gente	
		Estudios Escandinavos	Piensen que en un mundo cambiante, los líderes deberían mostrar un comportamiento orientado al desarrollo.	Líderes que valoran en las dos dimensiones, la experimentación, buscan nuevas ideas y generan y ponen en práctica el cambio.		
		Modelo de Fred Fiedler	Los grupos eficaces dependen del ajuste adecuado entre el estilo del líder para interactuar con los subordinados y la medida en la que la situación da el control y la influencia del líder.	Estructura de la Tarea	Relación líder-miembro	Posición de Poder
		Teoría situacional de Hersey y Blanchard	Se enfoca en la disponibilidad de los seguidores.	Capacidad de realizar la tarea	Disponibilidad para hacerla.	R1, R2, R3 y R4
		Estudios Escandinavos	Piensen que en un mundo cambiante, los líderes deberían mostrar un comportamiento orientado al desarrollo.	Líderes que valoran en las dos dimensiones, la experimentación, buscan nuevas ideas y generan y ponen en práctica el cambio.		
Teorías de las Contingencias o Situacional	Propone aislar factores situacionales críticos que afectan al liderazgo, de tal forma que se establezca una relación entre el estilo de liderazgo y la eficacia del mismo.	Modelo de Fred Fiedler	Los grupos eficaces dependen del ajuste adecuado entre el estilo del líder para interactuar con los subordinados y la medida en la que la situación da el control y la influencia del líder.	Estructura de la Tarea	Relación líder-miembro	Posición de Poder
		Teoría situacional de Hersey y Blanchard	Se enfoca en la disponibilidad de los seguidores.	Capacidad de realizar la tarea	Disponibilidad para hacerla.	R1, R2, R3 y R4
		Intercambio líder-miembro (George Graen)	Los líderes crean grupos internos y externos, y los subordinados con el estatus de grupo interno tendrán calificaciones más altas de desempeño, menos rotación y mayor satisfacción con sus superiores.	Grupo Externo con relaciones formales de tareas	Grupo Interno con relaciones de confianza	ILM hace diferencia entre los subordinados
		Camino a la Meta (Robert House)	El comportamiento del líder es aceptable en tanto los subordinados lo vean como una fuente de satisfacción inmediata o satisfacción futura	Liderazgo directivo	Liderazgo orientado al logro	Liderazgos participativo y de apoyo
		Modelo participación del líder (Victor Vroom y Phillip Yetton)	Proporciona una serie de reglas para determinar la forma y la cantidad de la toma de decisiones participativa en diferentes situaciones.	Relaciona el comportamiento y la participación de liderazgo en la toma de decisiones.		5 estilos: Autocrático I y II, Consultivo I y II y de Grupo II

Fuente: Sotelo Barroso, 2012

Con el desarrollo de las teorías sobre el liderazgo surgen dos nuevas clasificaciones propuestas por un grupo de autores estas son: liderazgo transaccional y liderazgo organizacional.

1.6.1.1 Estilos de liderazgo. Características

Los estilos de liderazgo son múltiples por lo que antes de estudiarlos se procede a identificar cada uno de ellos y la manera en que lo aborda cada autor. Los tipos de liderazgos son (Verdecia de la Cruz, 2010):

1. Liderazgo coercitivo
2. Liderazgo autocrático
3. Liderazgo afiliativo
4. Liderazgo democrático
5. Liderazgo marca pasos
6. Liderazgo coaching (pág. 29)

Le empresa consultora Mind Tools ofrece otras clasificaciones en cuanto a estilos de liderazgo se refiere (Mind Tools, 2011):

1. Liderazgo autocrático
2. Liderazgo burocrático
3. Liderazgo carismático
4. Liderazgo participativo o democrático
5. Liderazgo 'Laissez-faire'
6. Liderazgo orientado a las personas o liderazgo orientado a las relaciones
7. Liderazgo natural
8. Liderazgo orientado a la tarea

9. Liderazgo transaccional

10. Liderazgo transformacional (pág. 3)

Para el desarrollo de la investigación se adopta la clasificación de los estilos de liderazgo presentados por la consultora Mind Tools (2011), debido a la coincidencia que existe en su presentación con autores como Payeras (2004), Castro Solano (2007), Hoog (2010) y Dolores Ruiz (2015).

Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional es el resultado de condiciones establecidas entre al líder y los seguidores mediando las relaciones entre estos.

“Los Modelos Transaccionales defienden la existencia de una transacción entre el líder y los miembros del grupo, donde estos aceptan la influencia del primero siempre que éste les proporcione recursos valiosos” (Senarega Palacios, 2011).

Tabla 2. Liderazgo transaccional

Liderazgo Transaccional	
Recompensa contingente	Líderes y seguidores se ponen de acuerdo sobre lo que el seguidor requiere hacer para ser recompensado o evitar castigo.
Dirección por excepción (activo)	Líder controla activamente errores o cualquier desviación de los estándares o de las normas.
Dirección por excepción (pasivo)	El líder pasivamente espera hasta que un problema emerja y entonces reacciona.
No liderazgo	
Laissez-faire	No transaccional, decisiones no son tomadas, se ignoran las responsabilidades de liderazgo.

Fu

ente: Carlos Vicente, 2012

Este tipo de liderazgo depende del intercambio para lograr objetivos, el líder no es capaz de movilizar ni aglutinar masas si no entrega a sus seguidores lo que ellos necesitan

a cambio. “La esencia del liderazgo transaccional es el intercambio, el compromiso mutuo, puede ser efectivo cuando se combina con el transformador” (Guibert Usin, 2010, pág. 234).

Liderazgo transformacional

El modelo de liderazgo transformacional tiene su base en el trabajo en equipo donde prevalecen los intereses del equipo por encima de los personales. Este tipo de líderes logran el funcionamiento de las organizaciones como sistema y en los cuales los trabajadores se enfocan en el cumplimiento de los objetivos de la organización y los equipos de trabajo. En la tabla 2 se presentan las dimensiones y características de este tipo de liderazgo.

Tabla 3. Liderazgo transformacional

Liderazgo Transformacional	
Dimensión	Características
Carisma o Influencia Idealizada	El líder desarrolla una Visión y una Misión que da sentido al grupo y los seguidores siguen ese ideal incluso cuando el líder no está.
Motivación Inspiradora	El líder motiva a sus seguidores para alcanzar las más altas expectativas. Es un modelo para ellos y les ofrece elementos simbólicos que redoblan sus esfuerzos por cumplir la Misión.
Estimulación Intelectual	El líder plantea nuevas ideas y enfoques. Asigna tareas y retos motivadores a los seguidores, fomentando su iniciativa.
Consideración Individual	El líder confía en sus seguidores y les respeta. Es su mentor; su coach; y les aporta su visión sobre las acciones que realizan y sus resultados.

Fuente: Carlos Vicente, 2012

“Los Modelos Transformacionales, engloba a aquel liderazgo que trasciende cualquier intercambio. Estos líderes invitan a los demás a que abandonen sus propios intereses en beneficio de los intereses del grupo” (Senarega Palacios, 2011).

Los modelos transformacionales de liderazgo responden de manera directa a los nuevos enfoques administrativos que contemplan temas tales como: la calidad, la innovación organizacional, la necesidad de cambios organizacionales de gran rapidez, la planeación estratégica creativa y la orientación hacia los procesos organizacionales entre otros (Mendoza Martínez, 2012, pág. 32).

Este modelo presenta a líderes que logra sinergia entre los trabajadores que pertenecen a su equipo de trabajo, sus cualidades personales son el factor principal para sus seguidores y mediante las cuales logra un ambiente de cooperación entre todos los miembros del equipo. El líder que enfoca actuar en este modelo es capaz de lograr mecanismos de motivación y estimulación del que carecen otro tipo de líderes.

Liderazgo autocrático

Este estilo de liderazgo es muy común en el área militar pues está enfocado en el cumplimiento de las órdenes que provienen del líder o jefe sin posibilidad de cambiarse independientemente de la naturaleza que sea, “el líder autocrático toma todas las decisiones no deja que quienes trabajan con él resuelva nada, sus seguidores hacen simplemente lo que él indique” (Schonfeld, 2011, pág. 64).

“El estilo de liderazgo autocrático se basa en el uso de la fuerza y el poder suele estar apoyado en un sistema legal que lo apoya aunque en muchas ocasiones este aspecto no es importante” (Moltanván Garcés, 2008, pág. 35).

El liderazgo autocrático es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros del staff no tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la organización (Mind Tools, 2011, pág. 5).

Su principal característica es el poder absoluto que tiene en la toma de decisiones, dando indicaciones precisas de cómo y cuándo llevar a cabo las tareas. Le gusta tenerlo todo bajo su control y gestiona a las personas con mano de hierro. En muchos casos, este estilo de liderazgo impacta negativamente en la motivación de las personas. Este tipo de liderazgo está recomendado por los expertos en aquellos momentos de crisis donde hay que tomar decisiones duras en beneficio de la compañía (García Delgado, 2014).

Las definiciones presentadas sobre el estilo de liderazgo autocrático o autoritario señalan al líder autocrático como la persona que toma las decisiones sin importar la opinión del resto de los trabajadores, esencialmente estos líderes se basan en la autoridad formal que los respalda. Los líderes autocráticos la mayoría de los casos no gozan de una autoridad moral, esto es provocado por la desmotivación y resentimiento que nace en los trabajadores por el trato que depara esta forma de dirigir.

A pesar de las características reflejadas por el estilo de liderazgo García Delgado (2014) destaca que hay situaciones en las que es efectivo ejercer un liderazgo autocrático, estas condiciones son propicias en épocas en las que las organizaciones o grupos atraviesan por etapas críticas en las que se hace necesario enfocarse en resultados.

En la tabla se presentan las ventajas y desventajas de la aplicación de este tipo de liderazgo.

Tabla 4. Ventajas y desventajas del liderazgo autocrático

Ventajas	Desventajas
Se obtienen resultados rápidos para la empresa	Es un estilo individual y egoísta.
El líder proporciona poca información importante	Se despreocupa por la atención a los empleados
Ante la ambigüedad clarifica las metas	Las emociones son empatía y enojo
Impera el orden, las leyes y reglamentos	Genera enemistad con los trabajadores
	Desmotiva
	Genera dependencia

Fuente: Mendoza Martínez, 2012

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

Liderazgo burocrático

El liderazgo burocrático elimina las posibilidades de innovación en la empresa, las personas que se caracterizan por ser creativos e innovadores y buscan soluciones alternativas a los problemas se ven limitados cuando están bajo un mando burocrático.

El Liderazgo burocrático se caracteriza por llevar a cabo las tareas según su libro de estilo y hoja de ruta marcada. No contemplan ningún cambio y en caso de surgir imprevistos cuenta con soluciones ya preparadas. No muestra demasiado interés en la personalidad de las personas ni en su motivación, siendo su empatía casi inexistente (García Delgado, 2014).

Es la manera más formal de liderar. El líder burocrático dirige a sus empleados a la consecución de objetivos y tareas en base a unas normas estrictas y concretas; en base a la política de la empresa. El líder burocrático busca la eficiencia a la hora de desempeñar su trabajo en base a estas normas y política, donde asienta los pilares de su autoridad. Crea un ambiente de trabajo rígido entre dirigentes y subordinados donde éstos deben acatar y seguir las instrucciones precisas y estrictas establecidas por los primeros (Méndez Mollá, <https://www.euroresidentes.com>, 2014).

Teniendo en cuenta las definiciones presentadas se concluye que el líder democrático se basa en reglas para ejercer su autoridad y en ello centra las posibilidades para alcanzar objetivos. Méndez Mollá (2014) asegura que este tipo de liderazgo crea ambientes de trabajos rígidos en los que no se estimula la creatividad, ello impide el desarrollo del talento humano con el que se trabaja. En la tabla se presentan las ventajas y desventajas que traen consigo la implantación de este estilo de liderazgo.

Tabla 5. Ventajas y desventajas del estilo del liderazgo burocrático

Ventajas	Desventajas
Es muy adecuado cuando existen riesgos serios de seguridad (trabajar con sustancias tóxicas, maquinaria pesada...) o cuando hay grandes cantidades de dinero	No hay comunicación entre líderes y subordinados

Resultados de trabajo de alta calidad	Rigidez y resistencia al cambio
Eficiencia en los resultados	Un alto nivel de control
	Ambiente de trabajo tenso, poco social
	Despersonalización de los trabajadores
	Exagerado apego a las normas y reglamentos

Fuente: Méndez Mollá, 2014

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

Liderazgo carismático

El liderazgo carismático se basa en cualidades intrínsecas de las personas. Los seguidores responden a una persona sin condición alguna solo por la facilidad de atracción y motivación que tienen el líder.

El líder carismático sobresale del resto por sus cualidades innatas de inspiración y su poder de atracción hacia las personas. Se muestran siempre muy enérgicos al transmitir sus ideas generando satisfacción y entusiasmo dentro del grupo de trabajo; llegando incluso a pensar que sin la figura del líder carismático dentro de la organización no hay éxito. Entre sus principales deficiencias está el centrar demasiados los esfuerzos alrededor de esta figura puede llegar a ser un problema para la compañía el día que este abandone la organización (García Delgado, 2014).

Las características abordadas por García Delgado (2014) muestran a la figura del líder carismático que ejerce un liderazgo nato sin necesidad de esfuerzo centrandose más sus métodos y resultados en una autoridad moral sin necesidad de imponer o sacar a relucir la autoridad moral.

Maxwell (2011) explica que un líder carismático presenta siete cualidades que lo distingue del resto de las personas:

1. Sienten amor por la vida: son personas a quienes les gusta celebrar, no quejarse.
Destacan por su alegría y empatía.
2. Valoran el potencial de las personas: Los líderes ven a las personas no como son, sino como pueden llegar a ser.
3. Dan esperanza: los líderes carismáticos llegan a enganchar con las personas a través de pintar un mañana mejor que el presente. Para ellos, el futuro está lleno de maravillosas oportunidades y sueños por realizar.
4. Comparten con los demás: los líderes carismáticos añaden valor a las personas al compartir su sabiduría, recursos y tiempo. Consideran que el poder de la inclusión es esencial y por ello invitan a otros a unirse a él en el proceso de compartir y aprender de las experiencias.
5. Piensan continuamente en los demás: para los líderes carismáticos, no existe mayor satisfacción que aquella de servir a los demás. Encuentran gran placer en las celebraciones de los éxitos de sus compañeros y de quienes les siguen.
6. Descubren y utilizan su estilo propio, su voz: uno de los argumentos más utilizados por los comentaristas políticos se refería a encontrar su propio estilo.
7. Utilizan su carisma como una forma de incrementar su influencia para hacer el bien: el carisma es una parte esencial de la capacidad de influencia de un líder. Con él, los líderes son capaces de conseguir lo mejor de quienes les siguen, haciendo que estos rindan y se sientan plenos (Maxwell, 2011).

Tabla 6. Ventajas y desventajas del liderazgo carismático

Ventajas	Desventajas
Es especialmente óptimo en la dirección de grupos pequeños o en situaciones donde el número de integrantes no sea muy elevado	Puede impactar negativamente en el desempeño de los trabajadores una vez que el líder carismático se va de la organización
Son fuentes directas de motivación y optimismo.	
El contacto con los otros siempre debe ser franco y directo.	

Fuente: Maxwell, 2011

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

Liderazgo participativo o democrático

El liderazgo participativo o democrático es a lo largo de la historia uno de los estilos más aceptados entre los seguidores o empleados, pues ofrece la posibilidad de expresar criterios y participar en la toma de decisiones en la organización.

El liderazgo democrático “prioriza la participación de todo el grupo. El líder promueve el diálogo entre su grupo para que entre todos se llegue a la mejor conclusión. De ahí que se denomine liderazgo democrático o participativo” (Méndez Mollá, 2014).

Sobre el liderazgo democrático expresa:

Es un estilo de liderazgo ideal que funciona en algunos tipos de organizaciones. Se adapta más a procesos de carácter político porque supone una total igualdad de derechos y deberes. Sin embargo en las empresas no puede darse este tipo de

situación por cuanto la autoridad está basada en el derecho económico de las personas que lo integran (Moltanván Garcés, 2008, pág. 36).

A pesar que el liderazgo democrático es el más aceptado por los seguidores debido a su estilo participativo Moltanván Garcés (2008), hace énfasis en que este estilo de liderazgo no es propicio en todas las organizaciones pues está en dependencia del estado de derechos. En las organizaciones con fines de lucro el derecho pertenece a los accionistas que son a la vez los que toman las decisiones más importante es por ello que este estilo de liderazgo no es común en este tipo de empresas. Entre las principales características del líder democrático están las siguientes:

1. El líder promueve el dialogo con sus subordinados, escucha y comparte criterios para tener más elementos en la toma de decisiones.
2. El líder no centraliza el control de todas las tareas, es capaz de asignar el control actividades al resto del equipo de trabajo.
3. El líder está disponible para todo el equipo de trabajo en la mayoría de las circunstancias.

En la tabla que se presenta a continuación se muestran las ventajas y desventajas del estilo de liderazgo participativo y democrático.

Tabla 7. Ventajas y desventajas del liderazgo democrático

Ventajas	Desventajas
Provoca iniciativa y mayor disposición	Es un proceso lento
Estimula al sentimiento de pertenencia de grupo	Es arriesgado si el líder no sabe estimular las habilidades de empatía y apoyo
El grupo no compite, sino que se apoya para llegar al objetivo	El líder debe contar con muchas capacidades asertivas y de colaboración
Se generan vínculos importantes entre el grupo y con el líder	Se deposita mucha confianza en el grupo
Se preocupa por el desarrollo de su equipo más que por el resultado	Es difícil tener a todo el grupo contento

Fuente: Méndez Mollá, 2014

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

Liderazgo ‘Laissez-faire’

El estilo de liderazgo Laissez-faire generalmente es desarrollado por líderes que no dominan el Konw-How de un negocio, es por ello que se les da más autonomía a los empleados y estos últimos toman el protagonismo en el accionar de la empresa.

“El liderazgo Laissez-faire está relacionado con situaciones de baja productividad, ausencia de innovación, mayor conflicto y ausencia de cohesión entre el personal subordinado” (Ramos López, 2010, pág. 72).

“El líder Laissez-faire por lo general deja a sus empleados en total libertad para la toma de decisiones y hacer su trabajo como lo consideren conveniente. Este líder solo proporciona materiales y responde a preguntas” (Robins, 2002, pág. 347).

Los dos autores citados coinciden en que este estilo de liderazgo permite que los trabajadores realicen el trabajo de acuerdo a sus criterios, ello implica que el líder no tiene control sobre las actividades que se realizan ni la forma en que se hacen solo controla resultados. Ello implica que los recursos que se utilizan en el desarrollo de procesos no se tienen la garantía que su uso sea eficiente. Los líderes que practican este estilo de liderazgo pierden credibilidad ante sus subordinados ello hace que la única autoridad que ejerce sobre estos es formal, pues no tienen autoridad moral.

En la tabla que se presenta se muestran las ventajas y desventajas de que trae consigo la aplicación de este tipo de liderazgo.

Tabla 8. Ventajas y desventajas del estilo de liderazgo Laissez-faire

Ventajas	Desventajas
Los resultados son satisfactorios siempre que el trabajador esté calificado para realizar el trabajo	Menor concentración en el trabajo por parte de líder y los subordinados
	deficiente calidad de desempeño y menos satisfacción
	Se corre el riesgo de que se cambien las metas de la organización por metas personales

Fuente: Estrada Mejía, 2014

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

Liderazgo orientado a las personas o liderazgo orientado a las relaciones

El liderazgo orientado a las personas se centra en fomentar el desarrollo de los empleados, específicamente en preparar equipos capaces de asumir las tareas necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa, “los líderes están completamente orientados en organizar hacer de soporte y desarrollar sus equipos” (Redondo, 2012, pág. 31) este tipo de liderazgo desarrolla el crecimiento del talento humano, fomenta la iniciativa y la creatividad lo que propicia el desarrollo de tareas con eficiencia.

En la tabla se presentan las ventajas y desventajas del liderazgo orientado a las personas.

Tabla 9. Ventajas y desventajas del liderazgo orientado a personas

Ventajas	Desventajas
El liderazgo orientado a las personas a menudo energiza a los empleados.	Si los empleados reciben demasiada responsabilidad sin la guía de la gestión, el deber de toma de decisiones puede llegar a ser abrumador.
El personal se siente con facultades y útil. Los niveles de satisfacción en el trabajo suelen aumentar.	

Los empleados creen que tienen un "decir" en la toma de decisiones y en la eficiencia de trabajo.	
Al alentar la retroalimentación de los empleados y de sus ideas, la gestión desarrolla a menudo una comprensión mucho mejor de su personal, las condiciones de trabajo y disfruta de algunas ideas frescas y de nuevas sugerencias de mejora.	
Escuchar los comentarios honestos de la gente "en las trincheras" les permite a los administradores tener una mejor comprensión de los aspectos positivos y negativos. Esto suele conducir a mejores decisiones y más eficaces.	

Fuente: Pirraglia, 2012

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

Liderazgo orientado a la tarea

En el liderazgo orientado a la tarea, el líder, se centra en que se alcancen los resultados previstos descuidando la atención a las personas. El objetivo principal es que los resultados se obtengan de manera eficiente.

Los líderes altamente enfocados a la tarea se focalizan solo que el trabajo se haya cumplido y puede ser un poco autocrático. Estos líderes son muy buenos para definir el trabajo y los roles necesario, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar pero no tienen a pensar en el bienestar de sus equipos de trabajo (Redondo, 2012, pág. 32).

Los líderes enfocados en las tareas cuando se les da un deber, inmediatamente se ponen a trabajar en ello. Les gusta estar en control de todo el proceso y por lo tanto buscarán los mejores métodos y los mejores recursos para completar la tarea, sus decisiones son principalmente organizar y asignar el trabajo a los individuos y luego monitorear continuamente (Noriega, 2015, pág. 22).

Las características de los líderes orientados abordadas por los dos autores presentados anteriormente coinciden. Estos líderes deben ser personas con total dominio de los procesos que están bajo su mando pues requieren de una exactitud en la orientación a la hora de planificar y organizar el trabajo así como de asignar responsabilidades. En la tabla

que se presenta a continuación se muestran las ventajas y desventajas de este estilo de liderazgo.

Tabla 10. Ventajas y desventajas del estilo de liderazgo enfocado a las tareas

Ventajas	Desventajas
Se logra una distribución eficiente del trabajo	Disminución de la motivación de los trabajadores
Se alcanzan los resultados planificados	Los trabajadores ignoran ideas alternativas para la solución de problemas
Se optimizan las herramientas para el logro de los resultados.	

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

Liderazgo natural

El estilo de liderazgo natural de acuerdo con García Delgado (2014) tiene las siguientes características:

Se caracteriza por tener grandes habilidades comunicativas y motivadoras entre las personas, así como satisfacer eficientemente las necesidades de su equipo de trabajo. Se le distingue del resto, y sobre todo del autocrático, en que no impone nada y todas las decisiones son llevadas a cabo con el consentimiento y participación de todas las personas, siendo en este caso muy parecido al liderazgo participativo (García Delgado, 2014).

Afirmando lo planteado por García Delgado (2014) se dice que “el liderazgo natural de alguna manera es un tipo de liderazgo democrático porque todo el equipo forma parte de las decisiones en el proceso” (Redondo, 2012, pág. 31).

1.6.1.2 Cultura organizacional

El clima organizacional es un factor determinante en la gestión empresarial y por ende en los resultados que esta sea capaz de obtener “la consideración de la cultura organizacional para la comprensión de la dinámica de las entidades es un factor que cada vez cobra mayor importancia” (Leyva Barciela, 2010, pág. 2). El concepto de cultura organizacional está vinculado directamente a los modos de actuación de los empleados de la organización de acuerdo a la percepción que ellos tengan de la misma. El estudio de la

cultura organizacional está aparejado al surgimiento de las ciencias sociales asociado al estudio del comportamiento de los seres humanos.

En la segunda mitad del siglo XX, las organizaciones también han comenzado a entenderse como culturas y se enfatiza en el origen, difusión e interpretación de sus contenidos simbólicos, sin olvidar su finalidad social. A partir de este momento, se comienza a desarrollar la teoría de la cultura organizacional como evolución de las teorías organizacionales precedentes, aplicada fundamentalmente al área empresarial (Leyva Barciela, 2010, pág. 3).

De acuerdo con López Felipe (2013), el concepto de cultura organizacional tiene su origen en la década de los sesenta, luego en los años 80 el concepto toma mayor fuerza en la gestión empresarial.

La cultura aparece como variable con entidad propia en la década de los ochenta, ante la aparente escasez de resultados de las investigaciones cuantitativas de los años sesenta y setenta, orientadas a explicar la estructura según el tamaño, la tecnología o el entorno; situándose así la problemática cultural en el foco de atención, tanto de la ciencia como de la praxis empresarial (López Felipe, 2013, pág. 89).

En la década de los 80 los proyectos de investigación manejan que la cultura organizacional impacta directamente en los resultados empresariales, y es donde surge la teoría que puede ser manejada como una herramienta de mucho impacto en la gestión empresarial. Luego a partir de los 90 se maneja la cultura de la organización como parte de los recursos con que cuenta la misma, marcando su importancia en la capacidad competitiva de la organización

La cultura organizacional como herramienta de gestión

La influencia de la cultura organizacional es directa en los resultados de la empresa, los altos directivos deben estar preparados y capacitados para guiar el comportamiento de los empleados en su favor con el fin de alcanzar los resultados deseados. Las principales funciones de la cultura organizacional son las siguientes (Sotelo Barroso, 2012):

1. Crea distinciones entre una organización y las demás.
2. Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
3. Facilita la generación de un compromiso con algo más grande, que el interés personal del individuo.
4. Incrementa la estabilidad del sistema social.
5. Proporciona los estándares sobre los que deben decir y hacer los empleados.
6. Sirve como mecanismo de control y sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados (pág. 96).

De acuerdo a lo que plantea Sotelo Barroso (2012) la cultura organizacional tiene funciones determinantes en el funcionamiento de la organización dictaminando la forma de actuar de los empleados alineada con la identidad de la misma.

López Felipe (2013) hace referencia a las funciones de la cultura de la organización no solo a la parte interna de la organización si no su efecto externo como una herramienta para adaptarse al entorno empresarial. Las principales funciones mencionadas por la autora están relacionadas con el planteamiento estratégico de la empresa así como las acciones de comunicación corporativa.

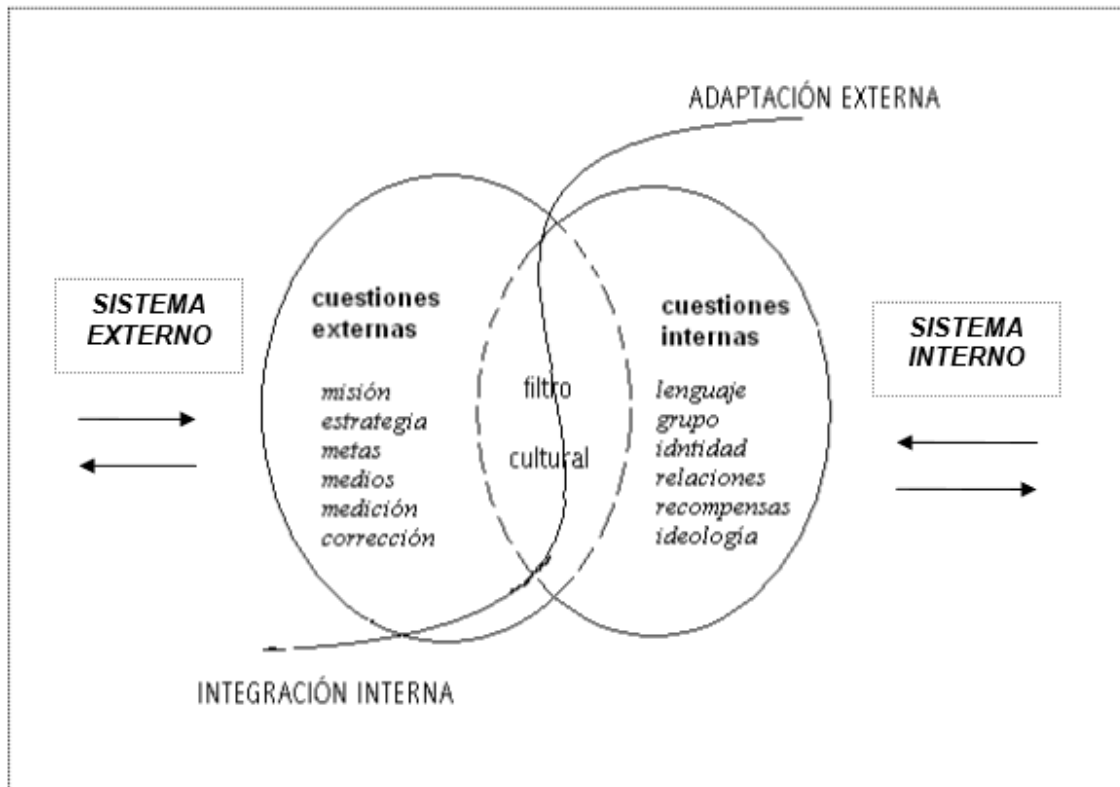


Figura 1. Funciones de cultura organizacional

Fuente: López Felipe, 2013

Dimensiones de la cultura organizacional

Las dimensiones de la cultura organizacional son manejadas de diversas formas de acuerdo a los autores que la abordan. En los inicios los estudios que trataban estos temas relacionaban un sin números de dimensiones que con la evolución de las teorías estas fueron fusionándose o disminuyendo. En la tabla 11 se presentan un grupo de dimensiones de la cultura de la organización que se tienen en cuenta desde sus primeros estudios.

Tabla 11. Inventarios de las dimensiones de la cultura organizacional

INVENTARIOS DE DIMENSIONES O ESCALAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL			
Orientación a la Innovación	Prácticas de recursos humanos	La consistencia interna	Emprendedor
Orientación de equipo	Normas de funcionamiento	Cooperación	Estructura organizativa
Orientación humanista	Orientación al aprendizaje	Capacidad de Participación	Estilo de gestión
Orientación a la tarea	Orientación a la práctica externa	Desarrollo de Empoderamiento	Orientación al cliente
Orientación de apoyo	Orientación del recurso humano	Responsabilidad	Orientación social
Orientación a largo plazo	Orientación a la mejora	Rituales	Orientación recompensa
Orientación a la comunicación	Orientación hacia los resultados	Mitos	Colectivismo
Orientación a la misión	Orientación rendimiento	Valores	carácter institucional
Orientación a las normas	Comunicación organizacional	Símbolos	Líder institucional
Orientación a las metas	El individualismo- Colectivismo	Resolución de Conflictos	Lenguaje
Énfasis institucionales	Habilidades interpersonales	Orientación de mercado.	Clan
Participación	Estructura de decisión	Creencias	Misión
Adaptabilidad	Integración organizacional	Consistencia	Distancia del poder
Claridad de metas	Control de la incertidumbre	Estilo de gestión	Jerarquía
Calidad del servicio	Coordinación e Integración	Héroe	Valores

Fuente: Cantillo Padrón, 2013

Para los efectos de la investigación el autor se enfoca solo en el comportamiento de siete de las dimensiones de la cultura organizacional que se presentan a continuación:

1. Innovación y aceptación del riesgo
2. Atención a los detalles
3. Orientación a los resultados
4. Orientación hacia las personas
5. Orientación hacia el equipo
6. Agresividad
7. Estabilidad

La innovación y aceptación del riesgo propicia que los empleadores les den autonomía a los empleados a que tomen iniciativas propias de acuerdo a los conocimientos, esto

genera en las organizaciones confianza en los empleados lo cual es una fuente de motivación.

La atención a los detalles es la respuesta de los empleados a los empleadores a la confianza depositada en ellos, refleja el nivel con que los trabajadores asumen sus tareas y se percatan de todos los detalles importantes en la realización de las mismas, así como en las relaciones interpersonales. El enfoque en los resultados muestra como los directivos se centran en los resultados de cada tarea y no en los medios para lograrlos. La orientación hacia las personas pone a los trabajadores en el centro de acción de las operaciones de la organización e importa sus reacciones y sentimientos.

Los directivos cuando se enfocan a equipos de trabajos promueven los intereses colectivos por encima de los individuales creando un ambiente favorable en la empresa, La agresividad mide el grado en el cual los trabajadores responden a las tareas asignadas y son competitivos entre ellos. Por último la estabilidad marca el nivel en el que los trabajadores y directivos mantienen los resultados de la empresa.

1.6.2 Marco conceptual

Cultura organizacional: es la percepción que tienen los individuos sobre los valores y actitudes más importantes y definitorios de la cultura organizacional, como son los supuestos bajo los cuales reposan las operaciones, el trato que se da al personal, cómo se considera a los 'externos', entre ellos a los proveedores, los clientes y los distribuidores; si se tienen en cuenta las cuestiones ambientales y sociales y cómo se trata de resolverlas; qué parte del presupuesto se destina a la educación y a la capacitación; cómo se distribuyen las utilidades, cómo se realizará el crecimiento, cómo se define a calidad, y qué beneficios reciben los empleados, la cooperación y las relaciones personales (Sotelo Barroso, 2012, pág. 76).

Dimensiones de cultura organizacional: “son las características primarias que captan la esencia de la cultura organizacional” (Medellín Garza, 2014, pág. 31)

Directivos: es la persona que asume la responsabilidad de facilitar que el conjunto de personas que forman la empresa alcancen de manera satisfactoria los objetivos establecidos (Montaner, 2008, pág. 72).

Gestión empresarial: Es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios (León, 2010, pág. 41).

Líder: “es la persona que por fuerza del ejemplo, talento, o cualidades juega un papel directivo, maneja una influencia de mando o tiene seguidores en cualquier esfera de actividad o pensamiento” (Duro Martín, 2010, pág. 16).

Liderazgo: “condición de líder o ejercicio de sus cualidades” (Duro Martín, 2010, pág. 17).

Liderazgo organizacional: “situación de superioridad en que se hayan algunas personas en sus respectivas organizaciones ya que por sus notables cualidades consiguen que los equipos que dirigen vayan a la cabeza dentro de sus organizaciones” (Duro Martín, 2010).

Motivación: La motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación (Cuesta, 2011, pág. 7).

1.7 Metodología de la investigación

En este apartado se explica la metodología a utilizar para el desarrollo de la investigación. Para ello se explica el procedimiento a desarrollar durante la investigación, los métodos empleados, el tipo de estudio y el tipo de fuente.

1.7.1 Descripción de la metodología

El desarrollo de la investigación se divide en tres etapas:

1. Determinación del tipo de liderazgo que predomina en la empresa.
2. Evaluación de las dimensiones de la cultura organización.
3. Determinación del impacto del estilo de liderazgo en la cultura organización

1.7.1.1 Determinación del tipo de liderazgo

Para determinar el estilo de liderazgo predominante en la empresa se aplican los siguientes instrumentos:

1. Entrevista semiestructurada.
2. Prueba de efectividad y adaptabilidad de un líder.

El objetivo de la aplicación de la entrevista semiestructurada es obtener información de los propios líderes de la Empresa ECOLAC Compañía Limitada en relación a su proyección con sus subordinados y la forma en que manejan situaciones de conflictos. Por otra parte es importante evaluar el criterio de cada líder con respecto a la realidad de la organización. La entrevista es aplicada a los siguientes directivos:

1. Gerente general
2. Jefe del departamento financiero
3. Jefe del departamento de comercialización y ventas
4. Jefe del departamento de producción

La muestra para la aplicación del instrumento coincide con el tamaño de la población pues solamente son cuatro directivos en toda la empresa, teniendo en cuenta su tamaño que es una microempresa.

La prueba de efectividad y adaptabilidad del líder consiste en la aplicación de una encuesta a los directivos de la empresa antes mencionado en la cual se evalúa en situar al encuestado en situaciones operativas diferentes en la cual debe seleccionar una de las forma de actuar presentadas, cada opción representa un estilo de liderazgo diferentes.

1.7.1.2 Evaluación de las dimensiones de la cultura organizacional

Para evaluar las dimensiones de la cultura organizacional en la empresa se aplica una encuesta compuesta por un cuestionario estructurado que persigue la evaluación de cada dimensión. El cuestionario es aplicado a los 23 trabajadores de la empresa divididos en cada una de las áreas ver tabla 12.

Tabla 12. Distribución de cargos por áreas en la Empresa ECOLAC

Área	Cargos	Cantidad de empleados
GERENCIA GENERAL	Gerente General	1
	Secretaria	1
DEPARTAMENTO FINANCIERO	Jefe del dpto.	1
	Contadora	1
	Auxiliar	1
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS	Jefe del dpto.	1
	Supervisor	1
	Distribuidor	4
	Vendedores	2
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN	Jefe del dpto.	1
	Supervisor de calidad (2 choferes)	3
	Bodega	1
	Mantenimiento	1
	Operarios	4
	TOTAL	23

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

1.7.1.3 Determinación del impacto del estilo de liderazgo en la cultura organización

Para determinar la relación existente entre el estilo de liderazgo y la cultura organizacional de la empresa se utiliza el programa estadísticos SPSS, mediante el cual se determinan los coeficientes de correlación de las variables estudiadas. La determinación de la correlación se realiza a partir de la identificación del estilo del líder de cada área y la evaluación de las dimensiones de la cultura organizacional de acuerdo a los criterios de los trabajadores de cada área.

1.7.2 Método

Para el desarrollo de la investigación se utilizan diferentes métodos clasificados en métodos teóricos y empíricos. El método de investigación tiene en cuenta el procedimiento que se utiliza para cumplir los objetivos trazados en la misma, para el desarrollo de este proyecto solo se utilizan métodos teóricos.

1.7.2.1 Métodos teóricos

El desarrollo de la investigación se sustenta en la aplicación de métodos de investigación teóricos entre ellos se encuentra el: analítico-sintético, el inductivo y el deductivo.

Método analítico sintético

El método analítico sintético es un método filosófico dualista por medio del cual se llega a la verdad de las cosas, primero se separan los elementos que intervienen en la realización de un fenómeno determinado, después se reúnen los elementos que tienen relación lógica entre sí hasta completar y demostrar la verdad del conocimiento. Hay quienes lo manejan como métodos independientes (Raúl, 2013).

Este método es de importante aplicación en la investigación para el análisis y procesamiento de los datos obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos, en cada una de las etapas del proyecto se aplican y analizan instrumento a partir de los cuales se deben sacar conclusiones.

Método inductivo

El método inductivo es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación (Behar Rivero, 2008, pág. 33).

Este método es utilizado en la investigación para la determinación del tipo de liderazgo predominante en la Empresa ECOLAC Compañía Limitada, a partir de la aplicación de los instrumentos en cada una de las áreas de la empresa y los resultados obtenidos se pueden inducir el liderazgo predominante en la empresa de forma general. Mayormente el liderazgo practicado por los líderes en las áreas es el reflejo del máximo directivo de la empresa.

De igual manera el método se utiliza para la determinación del tipo de cultura organizacional de la empresa a partir de los criterios obtenidos por cada uno de los trabajadores en las distintas áreas de la empresa.

1.7.3 Tipo de estudio

El estudio realizado es del tipo correlacional pues pretende demostrar la relación existente entre el estilo de liderazgo practicado en la empresa ECOLAC Compañía Limitada y su cultura organizacional.

Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en

particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio relaciones entre tres, cuatro o más variables (Hernández Sampieri, 2010, pág. 81).

Para determinar la relación entre las dos variables de la investigación primeramente es necesario determinar el estilo de liderazgo que existe en cada una de las áreas de la empresa y el tipo de cultura organizacional que hay en la misma.

1.7.4 Tipo de fuente

El desarrollo de la investigación se sustenta en la obtención de información a partir de fuentes primarias como son la entrevista semiestructurada y los cuestionarios aplicados a directivos y empleados de la empresa. “Las fuentes de información primaria contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa” (Silvestrini Ruiz, 2010, pág. 7).

Capítulo II.

El liderazgo en la empresa ECOLAC

En el capítulo se analizan los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de investigación: entrevista semiestructurada y encuesta de adaptabilidad del líder. A partir del análisis de la información obtenida se puede determinar el estilo de liderazgo que se aplica por cada uno de los líderes en las diferentes áreas de la empresa y el que predomina a nivel general.

El capítulo se divide en dos partes fundamentales, la primera es el análisis de la entrevista semiestructurada cuyo cuestionario se presenta en el anexo 1, el mismo está compuesto por diez preguntas que cuyo objetivo es conocer cuál es la visión de los dirigentes de acuerdo a su manera guiar a su grupo de trabajo. Para el análisis de la entrevista se presenta un resumen de la misma, de acuerdo a lo conversado con cada directivo. La segunda parte del capítulo es el análisis de la prueba de adaptabilidad del líder, esta prueba es una encuesta formada por un cuestionario de 12 preguntas en las cuales los directivos de la empresa deben seleccionar una de las situaciones presentadas como posibles respuestas, anexo 2.

2.1 Entrevista semiestructurada

2.1.1 Gerencia general

2.1.1.1 Tiempo en el cargo

He desempeñado el cargo de Gerente General de la Empresa ECOLAC Compañía Limitada desde el 12 de agosto del 2015 por un periodo de siete meses.

Anteriormente me desempeñaba como Jefe de Producción de la empresa por un periodo de cuatro años (Gerente, 2016).

2.1.1.2 ¿Cuál es su profesión?

“Soy graduado de Ingeniería en Alimentos con una experiencia de 10 años en empresas productores de alimentos. No tengo otra especialización o graduación” (Gerente, 2016).

2.1.1.3 Años de experiencia como directivo

“Como directivo me desempeño desde hace cinco años todos ellos en esta empresa, primeramente desempeñé el cargo de jefe de producción y por mis resultados fui promovido a Gerente General” (Gerente, 2016).

2.1.1.4 ¿Cuáles son sus funciones como directivo?

Para un directivo lo primero es que se cumplan los planes de producción definidos en la empresa poniendo todos los esfuerzos y recursos que se tienen al alcance. El directivo o jefe debe sacar el mayor rendimiento de sus subordinados para que cumplan sus tareas de manera eficiente. El control a los subordinados es la principal herramienta que tiene el jefe para corroborar que se ha cumplido de la manera indicada (Gerente, 2016).

2.1.1.5 ¿Cuántos subordinados tiene usted?

“De manera general en la empresa tengo 23 subordinados aunque directamente solo se subordinan el jefe de finanzas, el jefe de producción y el jefe de comercialización y ventas” (Gerente, 2016).

2.1.1.6 ¿Cómo considera usted que son sus relaciones con sus subordinados?

“Durante el horario laboral las relaciones son única y exclusivamente de trabajo, se verifica el cumplimiento de cada una de las orientaciones que se le dan a los empleados de la empresa” (Gerente, 2016).

2.1.1.7 ¿Valora el trabajo equipo?

Cada empleado tiene un rol o función dentro de la empresa y deben cumplirlo a cabalidad, aunque pienso que las tareas que desarrolla uno es el complemento de las desarrolladas por el otro cada cual debe ocuparse por lo que le ha sido asignado en la empresa (Gerente, 2016).

2.1.1.8 ¿Las decisiones que se toman en el área que usted dirige las colegia con sus subordinados o solo las comunica para que sean cumplidas?

Las decisiones son responsabilidad del directivo y cada cual debe ser consecuente y responsable por las que se toman en su área de acción, los empleados deben ajustarse a lo que se les orienta sin involucrarse en lo que el jefe ha decidido (Gerente, 2016).

2.1.1.9 ¿Cómo describiría su propio estilo de liderazgo?

Nuestra responsabilidad es velar por los intereses económicos de los accionistas y respondemos y actuamos respondiendo a estos intereses, es por ello que las decisiones colegiadas no existen en este tipo de organización. Como expresé anteriormente las orientaciones es responsabilidad de los que dirigen y el resto solo debe limitarse a cumplir (Gerente, 2016).

La entrevista realizada al Gerente General evidencia que este prioriza los resultados de las tareas sin tener en cuenta que para su realización está involucrado el factor humano. Es el tipo de jefe que no considera importante la participación de los empleados en las decisiones de la empresa, que estos solo están destinados para la ejecución de lo orientado. En la entrevista se percibe desconocimiento de las funciones de dirección lo que puede deparar en el mal manejo del equipo de trabajo que tiene bajo su mando.

2.1.2 Departamento financiero

2.1.2.1 Tiempo en el cargo

“Como Jefe del Departamento Financiero de la Empresa ECOLAC Compañía Limitada me desempeño desde hace 5 años, fui nombrado en el mismo a finales del año 2010” (Jefe de Dpto de Finanzas, 2016).

2.1.2.2 ¿Cuál es su profesión?

“Me gradué de Ingeniería en Finanzas desde hace 22 años y tengo un Máster en Administración de Negocios” (Jefe de Dpto de Finanzas, 2016).

2.1.2.3 Años de experiencia como directivo

“Tengo 17 años de experiencia como directivo en diferentes empresas, prácticamente desde mis inicio s como profesional he tenido la posibilidad de dirigir equipos de trabajo del área financiera” (Jefe de Dpto de Finanzas, 2016).

2.1.2.4 ¿Cuáles son sus funciones como directivo?

Un directivo para tener éxito y lograr que su equipo de trabajo logre el rendimiento adecuado primeramente debe conocer el trabajo que se desarrolla en el área así como las características de cada uno de los subordinados. Esta es la base para poder planificar, organizar, dirigir y controlar cada una de las tareas asignadas (Jefe de Dpto de Finanzas, 2016).

2.1.2.5 ¿Cuántos subordinados tiene usted?

“En el área financiera laboramos tres personas, por lo tanto tengo dos subordinados para el desarrollos de las operaciones del área” (Jefe de Dpto de Finanzas, 2016).

2.1.2.6 ¿Cómo considera usted que son sus relaciones con sus subordinados?

Para el logro de los resultados de la empresa debe existir una empatía en el equipo de trabajo, el valor del ser humano está por encima de cualquier tarea asignada. El

directivo debe conocer y estar al tanto de las preocupaciones y necesidades de sus subordinados y además de esto garantizar el respeto colectivo. Las relaciones que se mantienen en mi área son excelentes tanto entre el jefe y el subordinado como entre los propios trabajadores (Jefe de Dpto de Finanzas, 2016).

2.1.2.7 ¿Valora el trabajo equipo?

El trabajo en equipo es la clave del éxito empresarial, se debe entender que los resultados de una organización no son las sumas individuales del trabajo realizado por cada uno de sus individuos sino lo que se puede lograr integrando a estos (Jefe de Dpto de Finanzas, 2016).

2.1.2.8 ¿Las decisiones que se toman en el área que usted dirige las colegia con sus subordinados o solo las comunica para que sean cumplidas?

Las decisiones que se toman en un área de trabajo por muy pequeñas que sean afectan a todo el colectivo, por eso pienso que cuando menos se les debe escuchar que piensan al respecto, aunque luego el jefe decide que es lo que se debe hacer (Jefe de Dpto de Finanzas, 2016).

2.1.2.9 ¿Cómo describiría su propio estilo de liderazgo?

“Trato de que todos los trabajadores sean partícipes de las decisiones fundamentales que se toman en el área y propicio el debate a la hora de realizar alguna tarea buscando el funcionamiento sistémico de mi equipo de trabajo” (Jefe de Dpto de Finanzas, 2016).

El Jefe de Dpto. de Finanzas presenta una vasta experiencia como directivo además de tener una formación en tal sentido. Domina perfectamente cuales son las funciones básicas de la dirección lo que se puede traducir en resultados excelente durante su gestión. Sus métodos de dirección consideran el criterio de sus subordinados lo que implica la participación de estos en las decisiones tomadas, lo que puede influir en la motivación y el compromiso del equipo de trabajo.

2.1.3 Departamento de comercialización y ventas

2.1.3.1 Tiempo en el cargo

“Como Jefe de Comercialización y Ventas llevo aproximadamente tres años” (Jefe de Dpto de Comercialización y Ventas, 2016).

2.1.3.2 ¿Cuál es su profesión?

“Soy Ingeniero Comercial, no tengo otra especialización” (Jefe de Dpto de Comercialización y Ventas, 2016).

2.1.3.3 Años de experiencia como directivo

“De los doce año que tengo como trabajador solo he desempeñado cargos directivos como Jefe de Comercialización y Ventas de la Empresa ECOLAC Compañía Limitada, es decir solo tengo tres años como directivo” (Jefe de Dpto de Comercialización y Ventas, 2016).

2.1.3.4 ¿Cuáles son sus funciones como directivo?

Debo garantizar el cumplimiento del plan de ventas mensual de la empresa, para ello es importante que los empleados realicen una gestión comercial adecuada, mantener un trato adecuado con nuestros clientes es nuestra principal función. Mi responsabilidad es orientar y controlar su cumplimiento (Jefe de Dpto de Comercialización y Ventas, 2016).

2.1.3.5 ¿Cuántos subordinados tiene usted?

“En total son siete subordinados, un supervisor, cuatro distribuidores y dos vendedores” (Jefe de Dpto de Comercialización y Ventas, 2016).

2.1.3.6 ¿Cómo considera usted que son sus relaciones con sus subordinados?

Generalmente la comunicación con los empleados es para orientar es para revisar al inicio de cada día las tareas de cada cual y luego verificar que el cumplimiento sea

tal y como se los orienté. Tenemos mucho trabajo y cada cual está inmerso en el cumplimiento del mismo (Jefe de Dpto de Comercialización y Ventas, 2016).

2.1.3.7 ¿Valora el trabajo equipo?

Si cada uno de los empleados que dirijo se enfoca en realizar su trabajo de la mejor forma posible se alcanzan los resultados requeridos y se evitan reuniones y análisis innecesarios en los que se divaga sobre ideas que no aporta nada, pienso que el resultado del área está en lo que pueda aportar cada uno de forma individual (Jefe de Dpto de Comercialización y Ventas, 2016).

2.1.3.8 ¿Las decisiones que se toman en el área que usted dirige las colegia con sus subordinados o solo las comunica para que sean cumplidas?

Diariamente les digo a mis subordinados lo que tienen que hacer y cómo hacerlo, no doy margen a la innovación, así evito que el desarrollo de las tareas se realicen de manera incorrecta, los trabajadores están para cumplir con lo que les corresponde (Jefe de Dpto de Comercialización y Ventas, 2016).

2.1.3.9 ¿Cómo describiría su propio estilo de liderazgo?

El jefe debe saber guiar a sus subordinados para ello debe conocer el trabajo que realizan cada uno y poder orientar de forma correcta. En el Departamento de Comercialización y Ventas las tareas se realizan tal y como las orienta el Gerente General, soy el responsable de transmitir todas las orientaciones que se dan en el nivel superior (Jefe de Dpto de Comercialización y Ventas, 2016).

El Jefe de Comercialización y Ventas considera que para su gestión solo es importante que los trabajadores se centren en ejecutar las órdenes que le son dadas esto a su modo de ver le permite la optimización del tiempo de trabajo. Es evidente que este jefe se enfoca más a los resultados sin considerar importante la motivación de su equipo de trabajo para lograr los objetivos

2.1.4 Departamento de producción

2.1.4.1 Tiempo en el cargo

“En el puesto de Jefe de Producción de la Empresa ECOLAC Compañía Limitada me vengo desempeñando durante los últimos cinco meses” (Jefe de Dpto de Producción, 2016).

2.1.4.2 ¿Cuál es su profesión?

“Soy Ingeniero Industrial especializado en alimentos, no tengo otra especialización” (Jefe de Dpto de Producción, 2016).

2.1.4.3 Años de experiencia como directivo

“Como directivo tengo dos años de experiencia, anteriormente me desempeñaba como jefe de planta de una empresa productora de quesos” (Jefe de Dpto de Producción, 2016).

2.1.4.4 ¿Cuáles son sus funciones como directivo?

Soy el responsable de todo lo que sucede en la planta de producción, principalmente del cumplimiento o incumplimiento de los planes de producción que se elaboran en la empresa, de esa manera nos lo trasmite nuestro gerente general. Debo garantizar que cada uno de mis subordinados rinda al máximo es por ello que debo llevar un estricto control de las tareas que le asigno a cada uno (Jefe de Dpto de Producción, 2016).

2.1.4.5 ¿Cuántos subordinados tiene usted?

El área de producción es la más grande de la empresa pues es aquí donde se desarrollan las operaciones que dan cumplimiento a la misión de la misma. En total somos 10 personas entre ellos tres supervisores de la calidad de la producción, uno responsable de la bodega, uno de mantenimiento y cuatro operarios (Jefe de Dpto de Producción, 2016).

2.1.4.6 ¿Cómo considera usted que son sus relaciones con sus subordinados?

Mantenemos buenas relaciones entre todos los trabajadores, la comunicación entre todos es un factor decisivo para el cumplimiento, somos respetuosos tanto de jefe a

subordinados como entre los propios empleados. Cada cual tiene claro lo que tiene que hacer y no se permite que pasen esas fronteras. Soy el responsable de que en el área se mantenga la disciplina adecuada y aplico las medidas necesarias cuando existe alguna violación (Jefe de Dpto de Producción, 2016).

2.1.4.7 ¿Valora el trabajo equipo?

En un área productiva cada persona es el responsable de la tarea que se le asigna y no se deben mezclar funciones, por ejemplo los supervisores de calidad no debe involucrarse con el operario pues compromete su trabajo, su responsabilidad es detectar los errores que cometen los operarios (Jefe de Dpto de Producción, 2016).

2.1.4.8 ¿Las decisiones que se toman en el área que usted dirige las colegia con sus subordinados o solo las comunica para que sean cumplidas?

La fórmula es sencilla, yo soy el máximo responsable de los resultados de producción de la empresa por lo tanto las decisiones que yo tomo solo las colegio con el Gerente General, los subordinados cumplen con lo que se les orienta (Jefe de Dpto de Producción, 2016).

2.1.4.9 ¿Cómo describiría su propio estilo de liderazgo?

Para mí el éxito se obtiene cuando el directivo es capaz de lograr que sus subordinados ejecuten a cabalidad las tareas que se les asignan, no puede haber margen a cuestionarse una decisión pues esto es señal de que la situación no es controlada por los jefes (Jefe de Dpto de Producción, 2016).

El jefe de producción de la empresa se puede considerar que tiene poca experiencia en temas directivos y su formación profesional no va enfocada a ese perfil esto puede transformarse en maneras incorrectas de gestión. No considera necesario e importante que sus orientaciones sean analizadas y cuestionadas por sus subordinados, esto es un irrespeto por su parte, lo que lo hace un directivo que no le da participación a su equipo de trabajo en las decisiones del área solo necesita que se obtengan los resultados.

2.2 Prueba de adaptabilidad del líder

El desarrollo de la prueba de adaptabilidad del líder permite conocer qué tipo de liderazgo practica cada directivo de la empresa ECOLAC Compañía Limitada a partir de la

posición adoptada en cada una de las situaciones presentadas. Para determinar el estilo de liderazgo a través de la prueba de adaptabilidad del líder se siguen los siguientes pasos:

1. Seleccionar una alternativa para cada situación presentada.
2. Evaluar el rango de estilo de liderazgo.
3. Determinar la adaptabilidad del estilo.

2.2.1 Respuestas de los directivos

Situación 1. Ha decrecido el rendimiento de sus subordinados. Usted ha hablado con ellos en tono amistoso y suave pero no hay resultados.

Tabla 13. Respuesta a la situación 1

Directivo	Selección			
	A	B	C	D
Gerente general	X			
Jefe del Dpto. de Finanzas		X		
Jefe del Dpto. de Comercialización y Ventas	X			
Jefe del Dpto. de Producción			X	

Fuente: Cuestionario prueba de adaptabilidad del líder

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

Situación 2. El rendimiento que se observa en su equipo ha aumentando. Usted se ha asegurado de que todos los miembros saben cuál es su papel y qué se espera de ellos.

Tabla 14. Respuesta a la situación 2

Directivo	Selección			
	A	B	C	D
Gerente general				X
Jefe del Dpto. de Finanzas	X			
Jefe del Dpto. de Comercialización y Ventas	X			
Jefe del Dpto. de Producción				X

Fuente: Cuestionario prueba de adaptabilidad del líder

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

Situación 3. Los miembros de su equipo no son capaces de solucionar un problema solo. Normalmente les ha dado libertad de acción. El rendimiento del equipo y las relaciones entre ellos han sido buenos.

Tabla 15. Respuesta a la situación 3

Directivo	Selección			
	A	B	C	D
Gerente general			X	
Jefe del Dpto. de Finanzas	X			
Jefe del Dpto. de Comercialización y Ventas			X	
Jefe del Dpto. de Producción			X	

Fuente: Cuestionario prueba de adaptabilidad del líder

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

Situación 4. Usted está pensando en llevar adelante un cambio importante. Sus subordinados ofrecen un rendimiento aceptable. Ellos conocen la necesidad del cambio.

Tabla 16. Respuesta a la situación 4

Directivo	Selección			
	A	B	C	D
Gerente general		X		
Jefe del Dpto. de Finanzas				X
Jefe del Dpto. de Comercialización y Ventas				X

Jefe del Dpto. de Producción		X		
------------------------------	--	---	--	--

Fuente: Cuestionario prueba de adaptabilidad del líder

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

Situación 5. El rendimiento de su grupo ha ido cayendo en los últimos meses. Algunas personas no se han implicado en la consecución de objetivos. Ha habido que recordarles muchas veces que tenían que terminar su trabajo a tiempo. En otra ocasión similar se redefinieron los papeles y funcionó.

Tabla 17. Respuesta a la situación 5

Directivo	Selección			
	A	B	C	D
Gerente general		X		
Jefe del Dpto. de Finanzas		X		
Jefe del Dpto. de Comercialización y Ventas		X		
Jefe del Dpto. de Producción		X		

Fuente: Cuestionario prueba de adaptabilidad del líder

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

Situación 6. Es la primera vez que trabaja con este equipo que resulta ser muy eficaz. El responsable anterior era demasiado estricto con ellos. Usted quiere mantener el nivel de productividad pero, a la vez, quiere suavizar el ambiente.

Tabla 18. Respuesta a la situación 6

Directivo	Selección			
	A	B	C	D
Gerente general		X		

Jefe del Dpto. de Finanzas	X			
Jefe del Dpto. de Comercialización y Ventas				X
Jefe del Dpto. de Producción		X		

Fuente: Cuestionario prueba de adaptabilidad del líder

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

Situación 7. Está pensando en realizar cambios importantes en la estructura de su organización. Algunos miembros de su equipo ya le han sugerido la necesidad de los cambios. El equipo ha mostrado flexibilidad en el día a día.

Tabla 19. Respuesta a la situación 7

Directivo	Selección			
	A	B	C	D
Gerente general	X			
Jefe del Dpto. de Finanzas		X		
Jefe del Dpto. de Comercialización y Ventas	X			
Jefe del Dpto. de Producción	X			

Fuente: Cuestionario prueba de adaptabilidad del líder

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

Situación 8. El rendimiento del equipo y las relaciones interpersonales son buenas. Se siente preocupado por lo poco que dirige al equipo.

Tabla 20. Respuesta a la situación 8

Directivo	Selección			
	A	B	C	D

Gerente general			X	
Jefe del Dpto. de Finanzas				X
Jefe del Dpto. de Comercialización y Ventas			X	
Jefe del Dpto. de Producción			X	

Fuente: Cuestionario prueba de adaptabilidad del líder

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

Situación 9. Su superior le ha pedido que dirija a un grupo de empleados que hace tiempo tenían que haber presentado una lista de cambios necesarios. El grupo no tiene claros sus objetivos. Las reuniones no han concluido en nada útil y se han convertido en reuniones sociales. El grupo cuenta con el potencial necesario para realizar su tarea.

Tabla 21. Respuesta a la situación 9

Directivo	Selección			
	A	B	C	D
Gerente general			X	
Jefe del Dpto. de Finanzas		X		
Jefe del Dpto. de Comercialización y Ventas			X	
Jefe del Dpto. de Producción			X	

Fuente: Cuestionario prueba de adaptabilidad del líder

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

Situación 10. Sus subordinados, que normalmente asumen correctamente sus responsabilidades, no responden correctamente a sus últimas indicaciones sobre el nivel de calidad exigido.

Tabla 22. Respuesta a la situación 10

Directivo	Selección			
	A	B	C	D
Gerente general		X		
Jefe del Dpto. de Finanzas				X
Jefe del Dpto. de Comercialización y Ventas		X		
Jefe del Dpto. de Producción		X		

Fuente: Cuestionario prueba de adaptabilidad del líder

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

Situación 11. Le acaban de ascender en su empresa. El anterior supervisor no se implicaba nada en los asuntos de su equipo. El grupo se auto-maneja con autonomía y eficacia. Las relaciones dentro del grupo son buenas.

Tabla 23. Respuesta a la situación 11

Directivo	Selección			
	A	B	C	D
Gerente general			X	
Jefe del Dpto. de Finanzas		X		
Jefe del Dpto. de Comercialización y Ventas		X		
Jefe del Dpto. de Producción			X	

Fuente: Cuestionario prueba de adaptabilidad del líder

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

Situación 12. Le acaban de ascender en su empresa. El anterior supervisor no se implicaba nada en los asuntos de su equipo. El grupo se auto-maneja con autonomía y eficacia. Las relaciones dentro del grupo son buenas.

Tabla 24. Respuesta a la situación 12

Directivo	Selección			
	A	B	C	D
Gerente general			X	
Jefe del Dpto. de Finanzas				X
Jefe del Dpto. de Comercialización y Ventas				X
Jefe del Dpto. de Producción				X

Fuente: Cuestionario prueba de adaptabilidad del líder

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

2.2.2 Determinación del estilo de liderazgo

2.2.2.1 Evaluación del rango de estilo

Para evaluar el rango del estilo de liderazgo es necesario conocer el modelo tridimensional de efectividad del líder, figura 2. Este modelo muestra las tres dimensiones de la efectividad: estilos inefectivos, estilos básicos y estilos efectivos.

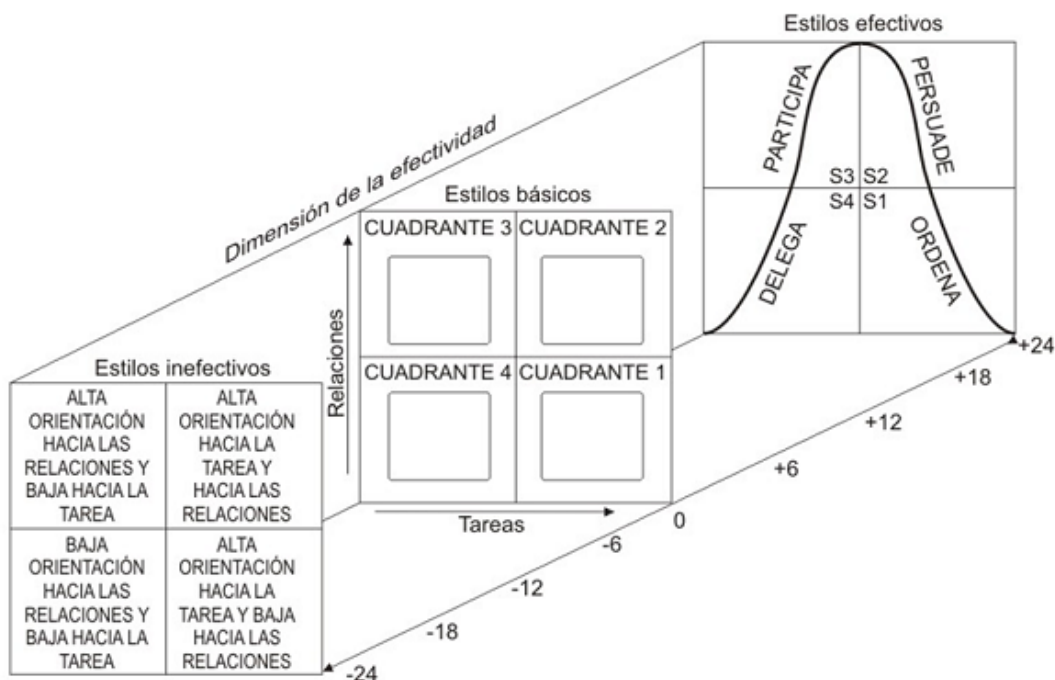


Figura 2. Modelo tridimensional de efectividad del líder

Fuente: Baquero Pecino, 2010

La determinación del rango viene dada de acuerdo a la selección realizada por el líder siguiendo las pautas que se presentan a continuación (Baquero, 2010):

- Sub-columna 1: las elecciones de las acciones alternativas corresponden al Cuadrante 1 (Conducta orientada hacia un alto nivel de tarea / bajo nivel de relación).
- Sub-columna 2: las elecciones de las acciones alternativas corresponden al Cuadrante 2 (Conducta orientada hacia un alto nivel de tarea / alto nivel de relación).

- Sub-columna 3: las elecciones de las acciones alternativas corresponden al Cuadrante 3 (Conducta orientada hacia un alto nivel de relación / bajo nivel de tarea).
- Sub-columna 4: las elecciones de las acciones alternativas corresponden al Cuadrante 4 (Conducta orientada hacia un bajo nivel de relación / bajo nivel de tarea) (pág. 12).

Para realizar la evaluación del rango de estilo se presenta la tabla 25.

Tabla 25. Evaluación del rango de estilo

		Columna I (Rango de Estilo) Acciones alternativas			
		(1)	(2)	(3)	(4)
		(1)	(2)	(3)	(4)
Situaciones	1	A	C	B	D
	2	D	A	C	B
	3	C	A	D	B
	4	B	D	A	C
	5	C	B	D	A
	6	B	D	A	C
	7	A	C	B	D
	8	C	B	D	A
	9	C	B	D	A
	10	B	D	A	C
	11	A	C	B	D
	12	C	A	D	B
Sub-columnas		(1)	(2)	(3)	(4)

Fuente: Baquero Pecino, 2010

2.2.2.2 Evaluación de la adaptabilidad del estilo

Para realizar la evaluación de la adaptabilidad del estilo se realiza el siguiente procedimiento (Baquero, 2010):

1. Ubicación de las respuestas de la prueba de adaptabilidad.
2. Suma de los selecciones por columnas.
3. Multiplicación del total de cada columna por el factor correspondiente, tabla 26.

4. Suma del los resultados ponderados por columnas.

Tabla 26. Evaluación de la adaptabilidad del estilo

Columna II (Grado de adaptabilidad) Acciones alternativas			
(a)	(b)	(c)	(d)
D	B	C	A
B	D	C	A
C	B	A	D
B	D	A	C
A	D	B	C
C	A	B	D
A	C	D	B
C	B	D	A
A	D	B	C
B	C	A	D
A	C	D	B
C	A	D	B
(a)	(b)	(c)	(d)
Multiplicar por:			
-2	-1	+1	+2

Fuente: Baquero Pecino, 2010

2.2.2.3 Determinación del estilo de liderazgo Gerente General

Evaluación del rango de estilo

Teniendo en cuenta la respuesta dada por el gerente general en la prueba de adaptabilidad se procede al rango de su estilo de liderazgo.

Tabla 27. Rango de estilo Gerente General

		Rango de estilo			
		Acciones alternativas			
		1	2	3	4
SITUACIONES	1	A			
	2	D			
	3	C			
	4	B			
	5		B		
	6	B			
	7	A			
	8	C			
	9	C			
	10	B			
	11		C		
	12	C			
Sub columnas		1	2	3	4
		10	2	0	0

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

En la tabla 27 se puede apreciar que el cuadrante que predomina es el número uno por lo que el Gerente General muestra una conducta orientada hacia un alto nivel de tarea / bajo nivel de relación. Es decir este directivo se emplea a fondo para que se cumplan los objetivos y metas que se han planteados en la organización sin prestar atención a las relaciones con los subordinados.

Evaluación de la adaptabilidad del estilo

Para evaluar la adaptabilidad del estilo de liderazgo se presenta la tabla 28, la misma se elabora a partir de los resultados obtenidos en la prueba de adaptabilidad del líder.

Tabla 28. Evaluación de la adaptabilidad del estilo Gerente General

Grado de adaptabilidad				
Acciones alternativas				
	(a)	(b)	(c)	(d)
1				A
2		D		
3	C			
4	B			
5			B	
6			B	
7	A			
8	C			
9				C
10	B			
11		C		
12	C			
Suma	6	2	2	2
Factor	-2	-1	1	2
Multiplicación	-12	-2	2	4

Total	-12-2+2+4=-8
--------------	---------------------

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

Los resultados de la prueba de adaptabilidad muestran que el estilo de liderazgo adoptado por el Gerente General tiende a la ineffectividad, es un estilo de liderazgo basado en el orden y mando por lo que se puede concluir que es autocrático.

2.2.2.4 Determinación del estilo de liderazgo Jefe del Dpto. de Finanzas

Evaluación del rango de estilo

En la tabla 29 se presenta la evaluación del rango de estilo de liderazgo teniendo en cuenta las repuestas dadas por el Jefe de Dpto. de Finanzas para cada una de las situaciones presentadas en la prueba de adaptabilidad del líder.

Tabla 29. Rango de estilo Jefe del Dpto. de Finanzas

		Rango de estilo			
		Acciones alternativas			
		1	2	3	4
SITUACIONES	1			B	
	2		A		
	3		A		
	4		D		
	5		B		
	6			A	
	7			B	
	8			D	
	9		B		

	10		D		
	11			B	
	12			D	
Sub columnas		1	2	3	4
		0	6	6	0

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

Los resultados mostrados en la tabla 26 evidencian una equidad entre los cuadrantes 2 y 3 de los estilos básicos de liderazgo. Teniendo en cuenta este resultado se puede concluir que el Jefe de Dpto. de Finanzas de la empresa se enfoca en las relaciones con sus subordinados para que se cumplan las tareas orientadas. Pone en su centro de gestión al hombre.

Evaluación de la adaptabilidad del estilo

Par evaluar la adaptabilidad del estilo de liderazgo del Jefe del Dpto. de Finanzas se elabora la tabla 30 a partir de los resultados obtenidos de la aplicación de la prueba de adaptabilidad.

Tabla 30. Evaluación de la adaptabilidad del estilo Jefe de Dpto. de Finanzas

Grado de adaptabilidad				
Acciones alternativas				
	(a)	(b)	(c)	(d)
1		B		
2				A
3			A	
4		D		

5			B	
6		A		
7				B
8			D	
9			B	
10				D
11				B
12			D	
Suma	0	3	5	4
Factor	-2	-1	1	2
Multiplicación	0	-3	5	8
Total	0-3+5+8=10			

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

El estilo de liderazgo de aplicado por el Jefe de Dpto. de finanzas está entre los cuadrantes 2 y 3 lo que indica que es persuasivo-participativo (democrático) y se define una efectividad alta de +10.

2.2.2.5 Determinación del estilo de liderazgo Jefe de Dpto. de Comercialización y Ventas

Evaluación del rango de estilo

La tabla 31 muestra la determinación del rango de estilo de liderazgo aplicado por el Jefe del Departamento de Comercialización y Ventas. Para ello se tiene en cuenta las respuestas del cuestionario de la prueba de adaptabilidad del líder.

Tabla 31. Rango de estilo Jefe del Dpto. de Comercialización y Ventas

		Rango de estilo			
		Acciones alternativas			
		1	2	3	4
SITUACIONES	1	A			
	2		A		
	3	C			
	4		D		
	5		B		
	6		D		
	7	A			
	8	C			
	9	C			
	10	B			
	11			B	
	12			D	
Sub columnas		1	2	3	4
		6	4	2	0

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

Teniendo en cuenta los resultados de la tabla 31, el estilo de liderazgo del Jefe de Dpto. de Comercialización y Ventas pertenece al cuadrante 1 de los estilos de liderazgo básicos, mostrando que su prioridad es el cumplimiento de las tareas con bajo perfil hacia las relaciones con los subordinados.

Evaluación de la adaptabilidad al estilo

La tabla 32 se presenta a partir del procesamiento de los datos obtenidos de la aplicación de la prueba de adaptabilidad del líder para evaluar la adaptabilidad del estilo.

Tabla 32. Evaluación de la adaptabilidad del estilo Jefe de Dpto. de Comercialización y Ventas

Grado de adaptabilidad				
Acciones alternativas				
	(a)	(b)	(c)	(d)
1				A
2				A
3	C			
4		D		
5			B	
6				D
7	A			
8	C			
9				C
10	B			
11				B
12			D	
Suma	4	1	2	5
Factor	-2	-1	1	2
Multiplicación	-8	-1	2	10
Total	-8-1+2+10=3			

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

Los resultados de la evaluación del rango de estilo ofrecen que el estilo de liderazgo que práctica el Jefe de Dpto. de Comercialización y Venta es autocrático, y teniendo en cuenta el resultado de la evaluación del estilo se obtiene que el estilo tiene una efectividad baja.

2.2.2.6 Determinación del estilo de liderazgo Jefe de Dpto. de Producción

Evaluación del rango de estilo

Para la determinación del rango de estilo de liderazgo del Jefe de Producción de la empresa se elabora la tabla 33 teniendo en cuenta los resultados de la prueba de adaptabilidad del líder.

Tabla 33. Rango de estilo Jefe del Dpto. de Producción

		Rango de estilo			
		Acciones alternativas			
		1	2	3	4
SITUACIONES	1		C		
	2	D			
	3	C			
	4	B			
	5		B		
	6	B			
	7	A			
	8	C			
	9	C			
	10	B			

	11		C		
	12			D	
Sub columnas		1	2	3	4
		8	3	1	0

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

Los resultados de la evaluación del rango de estilo muestran que el Jefe de Producción de la empresa ECOLAC Compañía Limitada tiene una alta orientación al cumplimiento de las tareas y una baja orientación a las relaciones con los trabajadores.

Evaluación de la adaptabilidad del estilo

La evaluación de la adaptabilidad del estilo se presenta en la tabla 34, para ello se hace uso de los resultados obtenidos de la prueba de adaptabilidad del líder aplicada al jefe de producción.

Tabla 34. Evaluación de la adaptabilidad del estilo Jefe de Dpto. de Producción

Grado de adaptabilidad				
Acciones alternativas				
	(a)	(b)	(c)	(d)
1			C	
2		D		
3	C			
4	B			
5			B	
6			B	
7	A			

8	C			
9				C
10	B			
11		C		
12			D	
Suma	5	2	4	1
Factor	-2	-1	1	2
Multiplicación	-10	-2	4	2
Total	-10-2+4+2=-6			

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

El estilo de liderazgo aplicado por el Jefe de Dpto. de Producción de la empresa es un estilo de liderazgo basado en el método de ordena y mando que se presenta inefectivo de acuerdo a la evaluación de adaptabilidad del estilo realizada.

2.2.2.2.7 Resumen de estilos de liderazgo presente en la empresa

A partir de la aplicación de la prueba de adaptabilidad del líder se puede determinar los estilos de liderazgo que aplican los directivos de la Empresa ECOLAC Compañía Limitada.

- Gerente General: liderazgo autocrático inefectivo.
- Jefe de Dpto. de Finanzas: liderazgo persuasivo-participativo efectivo.
- Jefe de Dpto. de Comercialización y Ventas: liderazgo autocrático poco efectivo.
- Jefe de Dpto.de Producción: liderazgo autocrático inefectivo.

De los cuatro directivos de la Empresa ECOLAC Compañía Limitada, tres de ellos practican el liderazgo autocrático evidenciándose un alto enfoque en las tareas donde la

relación hacia las relaciones personales no se les presta tanta importancia. El estilo de liderazgo autocrático se basa en que el líder impone las decisiones tomadas, teniendo los trabajadores solamente la opción de ejecutar lo orientado y donde este último no participa de las decisiones tomadas en la empresa en ninguna medida. Es preciso destacar que de los tres jefes que aplica este estilo de liderazgo solo el Jefe de Comercialización y Ventas logra efectividad en el mismo.

El Jefe de Finanzas de la empresa practica un estilo de liderazgo democrático participativo en el que se le da protagonismo a las relaciones entre los trabajadores, aunque a partir de los resultados obtenidos de la prueba de adaptabilidad se concluye que el estilo aplicado por este jefe también transita hacia lo persuasivo orientándose también en las tareas. De acuerdo a los resultados este estilo de liderazgo resulta efectivo.

Capítulo III.

La cultura organizativa en la empresa ECOLAC

En el capítulo III de la investigación se realiza un análisis de la cultura organizativa de la empresa ECOLAC Compañía Limitada. Para ello se utiliza el cuestionarioOCAI aplicada a determinar elementos de la cultura organizativa, el cuestionario es aplicado y analizado por cada una de las áreas de la empresa con el objetivo de analizar posteriormente la relación entre el accionar de los líderes y el efecto en la percepción de los trabajadores.

Como parte del análisis de la cultura de la organización se presentan en este capítulo elementos estratégicos que inciden en el comportamiento de los empleados. Los elementos estratégicos de la empresa que se presentan en la investigación son: misión, visión y valores establecidos por los directivos como valores compartidos.

3.1 Elementos estratégicos de la Empresa ECOLAC

3.1.1 Misión

Somos una empresa de tradición en el mercado local y en constante crecimiento, que brinda sus instalaciones a estudiantes y emprendedores de la UTPL, elaborando variedad de productos lácteos inocuos y de calidad, con permanente innovación de su maquinaria y capacitación continua de su personal humano, comprometidos con el desarrollo agroindustrial de la región sur del país, la sociedad y el medio ambiente.

3.1.2 Visión

Ser en el 2018 una empresa líder en el mercado de la región sur del país, en la producción y comercialización de productos lácteos y alimentos, con personal capacitado en todas las áreas y un estilo de liderazgo que dirija la empresa hacia la consolidación de un mercado nacional con moderna tecnología, que garantice productos de calidad e inocuos, con colaboradores comprometidos, con sentido social y cuidado del medio ambiente.

3.1.3 Valores

Calidad: En la elaboración de productos inocuos en base a un sistema de aseguramiento de Calidad.

Compromiso: Personal humano comprometido con la empresa para trabajo en equipo; con nuestro clientes, al brindarles productos de calidad; con la sociedad, al ofrecer estabilidad a su personal; con el sector ganadero aportando con capacitación y progreso; con los estudiantes y emprendedores de la UTPL dando las facilidades para su formación académica y desarrollo de proyectos y con el medio ambiente, al respetar y cumplir todas las normas establecidas para el cuidado de éste.

Confianza: En la empresa y en el trabajo que realizaremos, con la finalidad de satisfacer a cada uno de nuestros clientes internos y externos.

Justicia: Hacia nuestro personal y del personal a la empresa.

Puntualidad: En la entrega de productos a nuestros clientes internos y externos.

Innovación: De nuestras estrategias, métodos de trabajo, maquinaria, instalaciones y equipos.

3.2 Cuestionario OCAI

La aplicación del cuestionario OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) permite determinar elementos de la cultura organizacional en la empresa a partir de la evaluación de las siguientes dimensiones (Cameron & Quinn, 1999):

- Mercado
- Jerarquía
- Clan
- Adhocracia

La aplicación del instrumento se aplica a cada una de las áreas de la empresa para determinar cuál es la perspectiva de los integrantes de cada una de las áreas sobre la misma y finalmente se aplica de forma general para obtener el criterio de los empleados sobre su organización. El cuestionario es aplicado desde dos perspectivas, la primera para conocer la situación actual de las áreas y de la organización y la segunda para tener el criterio de los trabajadores de como desean que sea la misma.

3.2.1 Cultura organizativa y el Departamento de Finanzas

En este apartado se presenta el análisis de los resultados de la aplicación del cuestionario OCAI en el Departamento de Finanzas de la Empresa ECOLAC Compañía Limitada. El cuestionario es aplicado a dos empleados.

Pregunta 1. Características del departamento

En la tabla 35 se presente el resultado tabulado de la aplicación del cuestionario Organizational Culture Assessment Instrument a los dos empleados del Departamento de Finanzas.

Tabla 35. Características actuales del departamento de finanzas

Características actuales del departamento de finanzas		
Dimensiones		Puntos
A	Mi departamento es un lugar muy personal. Es como una familia extendida. La gente parece compartir mucho de ellos mismos.	35.5
B	Mi departamento es un lugar muy dinámico y empresarial. La gente se compromete y toma riesgos.	25
C	Mi departamento es un lugar estructurado y formalizado. Los procedimientos generalmente establecidos gobiernan lo que la gente hace	20.5
D	Mi departamento es muy orientado a la producción. Una preocupación mayor es con respecto a hacer el trabajo, sin mucha implicación personal.	15

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

En los resultados presentados en la tabla 38 se observa que la mayor puntuación se asigna a la dimensión (A) con un total de 35.5 puntos, esto indica un predominio en el criterio de los empleados del área sobre su sentir. Estos resultados indican que en el Departamento de Finanzas predominan las relaciones de familiaridad y el compañerismo características que hacen que los empleados se sientan comprometidos personalmente.

Pregunta 2. Liderazgo

En la tabla 36 se presentan los resultados de la pregunta 2 del cuestionario OCAI en el Departamento de Finanzas de la Empresa ECOLAC Compañía Limitada.

Tabla 36. Liderazgo actual del departamento de finanzas

Liderazgo actual del departamento de finanzas		
Dimensiones		Puntos
A	La cabeza de mi departamento es generalmente considerada ser mentor, o figura paterna o materna.	32.5
B	La cabeza de mi departamento es generalmente considerada ser un emprendedor, un innovador, o un tomador de riesgos.	20.5
C	La cabeza de mi departamento es considerada generalmente como un coordinador, un organizador, o un administrador.	30.5
D	La cabeza de mi departamento es generalmente considerada ser como un productor, un técnico, o un trabajador duro.	16.5

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

Los resultados de la tabla 36 muestran que la dimensión que más puntos le fueron otorgada por los empleados del Departamento de Finanzas es la (A), relacionado con esto se considera que el líder del departamento es una figura paterna, ello está implicado por las relaciones que prevalecen en el departamento entre los subordinados y el directivo. También reconocen el papel del jefe como un coordinador y organizador de acuerdo a la dimensión (C).

Pregunta 3. Gestión de empleados

Los resultados de la pregunta 3 sobre la gestión de los empleados del cuestionario OCAI aplicado en el Departamento de Finanzas de la Empresa ECOLAC Compañía Limitada se presentan en la tabla 37.

Tabla 37. La gestión de los empleados actualmente en el departamento de finanzas

La gestión de los empleados actualmente en el departamento de finanzas		
Dimensiones		Puntos
A	El estilo de gestión de mi departamento se caracteriza por el liderazgo en equipo, el consenso y la participación.	55
B	El estilo de gestión de mi departamento se caracteriza por la toma de riesgo individual, la innovación y la libertad.	17.5
C	El estilo de gestión de mi departamento se caracteriza por una competencia de difícil manejo, alta demanda y logros propuestos.	12.5
D	El estilo de gestión de mi departamento se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.	15

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

Los resultados de la tabla 37 muestran el predominio de la dimensión (A) a la cual se le otorga la mayoría de los puntos lo que evidencia que realmente el trabajo en el departamento se desarrolla teniendo en cuenta decisiones en equipos y la participación de todos los empleados en las principales decisiones del área.

Pregunta 4. Cohesión organizacional

La tabla 38 presenta los resultados de la pregunta 4 sobre la cohesión dentro del departamento de Finanzas de la Empresa ECOLAC Compañía Limitada.

Tabla 38. Cohesión actual en el departamento de finanzas

Cohesión actual en el departamento de finanzas		
Dimensiones		Puntos
A	Lo que mantiene unido mi departamento es la lealtad y la tradición. El compromiso con el departamento es alto.	30.5
B	Lo que mantiene mi departamento unido es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en ser primeros.	24
C	Lo que mantiene unido mi departamento son las reglas formales y las políticas. Mantener una institución de desempeño suave es importante aquí.	20.5
D	Lo que mantiene unido mi departamento es el énfasis en la realización de las tareas y de las metas. Una orientación a la producción es comúnmente compartida.	25

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

La puntuación otorgada por los empleados sobre la cohesión en el departamento coincide con la dimensión (A) lo que evidencia el compromiso que tienen con el mismo, también la respuesta destaca un compromiso con el cumplimiento de las tareas.

Pregunta 5. Énfasis estratégico

En la tabla 39 se presentan los resultados de la pregunta 5 del cuestionario OCAI aplicado a los trabajadores del Departamento de Finanzas de la Empresa ECOLAC. LA pregunta aborda sobre el énfasis estratégico en el departamento.

Tabla 39. Énfasis estratégico actual en el departamento de finanzas

Énfasis estratégico actual en el departamento de finanzas		
Dimensiones		Puntos
A	Mi departamento pone énfasis en el desarrollo humano. La cohesión alta y la moral son importantes.	30
B	Mi departamento enfatiza el crecimiento y adquirir nuevos recursos. La preparación para enfrentar nuevos retos es importante.	28.5
C	Mi departamento pone énfasis en la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, las operaciones suaves son importantes.	28
D	Mi departamento pone énfasis en acciones competitivas y en el logro. Metas medibles son importantes.	13.5

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

A pesar de la prevalencia de la dimensión (A) en la respuesta a la pregunta donde resaltan el desarrollo del talento humano, también se le da importancia en el departamento a las dimensiones (B) y (C) donde se resalta la importancia por la preparación de las personas y la estabilidad en los resultados respectivamente.

Pregunta 6. Criterios de éxito

Las respuestas a la pregunta 6 del cuestionario OCAI relacionada con los criterios de éxito en el Departamento de Finanzas de la Empresa ECOLAC Compañía Limitada se presentan en la tabla 40.

Tabla 40. Criterios de éxito actualmente en el departamento de finanzas

Criterios de éxito actualmente en el departamento de finanzas		
Dimensiones		Puntos
A	Mi departamento define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo el compromiso de los empleados y la preocupación por la gente.	27
B	Mi departamento define el éxito sobre la base de tener los productos más singulares o más recientes. Es un producto líder e innovador.	22
C	Mi departamento define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superando a la competencia. El liderazgo en el mercado competitivo es la clave.	26.5
D	Mi departamento define el éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, programación normal y la producción de bajo costo son fundamentales.	24.5

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

Los resultados que se presentan en la tabla muestran que los factores claves de éxito del departamento están incluidos de manera similar en todas las dimensiones a pesar del predominio en el criterio de ser importante el compromiso con los empleados y la

preocupación con la gente. También se muestra la importancia por dominar los mercados competitivos.

Resumen de la aplicación del cuestionario en el Departamento de Finanzas de la Empresa

Para determinar el tipo de cultura que predomina en el Departamento de Finanzas de la Empresa ECOLAC Compañía Limitada se elabora la tabla resumen que incluye cada una de las preguntas relacionadas con las dimensiones de la cultura organizacional, tabla 41.

Tabla 41. Cultura Organizacional Departamento de Finanzas

Cultura Organizacional Departamento de Finanzas				
Preguntas	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Características del departamento	35.5	25	20.5	15
Liderazgo	32.5	20.5	30.5	16.5
Gestión de empleados	55	17.5	12.5	15
Cohesión organizacional	30.5	24	20.5	25
Énfasis estratégico	30	28.5	28	13.5
Criterios de éxito	27	22	26.5	24.5
Cultura del departamento	35.08	22.92	23.08	18.2

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

La cultura predominante en el Departamento de Finanzas de la Empresa ECOLAC Compañía Limitada es del tipo Clan, este tipo de cultura es el resultado de poner al hombre en el centro de la gestión en el que su formación y desarrollo son considerados importantes y constituyen factores claves en el logro de resultados eficientes. En el departamento las decisiones son tomadas en equipos y el nivel de integración entre sus miembros es alto. Todos estos aspectos provocan que exista un compromiso moral con los resultados del departamento sin necesidad de que medien estrictas normas y políticas para guiar una conducta.

El compromiso moral de los trabajadores del Departamento de Finanzas con su directivo hacen que en su filosofía de trabajo y forman de pensar no estén condicionadas por factores como tiempo de duración de la jornada laboral, sueldos y remuneraciones, incentivos etc., ellos se sienten integrados a un equipo y funcionan como un sistema para el logro de los resultados.

3.2.2 Cultura organizativa y el Departamento Comercial

Para determinar el tipo de cultura organizativa predominante en el Departamento Comercial de la Empresa ECOLAC Compañía Limitada se aplica el cuestionario OCAI a los 7 trabajadores que pertenecen al área. En este apartado se presentan y analizan los resultados del cuestionario por cada una de sus preguntas.

Pregunta 1. Características del departamento

Los resultados de la pregunta 1 del cuestionario OCAI relacionados con las características del Departamento Comercial de la Empresa ECOLAC Compañía Limitada se muestran en la tabla 42.

Tabla 42. Características actuales del departamento comercial

Características actuales del departamento comercial		
Dimensiones		Puntos
A	Mi departamento es un lugar muy personal. Es como una familia extendida. La gente parece compartir mucho de ellos mismos.	18.6
B	Mi departamento es un lugar muy dinámico y empresarial. La gente se compromete y toma riesgos.	26.6
C	Mi departamento es un lugar estructurado y formalizado. Los procedimientos generalmente establecidos gobiernan lo que la gente hace.	24.7
D	Mi departamento es muy orientado a la producción. Una preocupación mayor es con respecto a hacer el trabajo, sin mucha implicación personal.	30.1

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

Los resultados que se presentan en la tabla muestran que los trabajadores del Departamento Comercial de la empresa otorgan mayor puntuación a la dimensión (D) que está relacionada con la orientación hacia los resultados, donde los trabajadores no están comprometidos personalmente. Cuando predominan estas características los intereses individuales priman sobre los intereses del departamento ello implica que cada trabajador se enfoque en realizar sus tareas y cumplan con las normas y políticas establecidas.

Pregunta 2. Liderazgo

La tabla 43 presenta los resultados de la pregunta 2 del cuestionario OCAI aplicado a los empleados del Departamento Comercial de la Empresa ECOLAC Compañía Limitada. La pregunta está relacionada con el estilo de liderazgo presente en el departamento.

Tabla 43. Liderazgo actual del departamento comercial

Liderazgo actual del departamento comercial		
Dimensiones		Puntos
A	La cabeza de mi departamento es generalmente considerada ser mentor, o figura paterna o materna.	10.3
B	La cabeza de mi departamento es generalmente considerada ser un emprendedor, un innovador, o un tomador de riesgos.	21.6
C	La cabeza de mi departamento es considerada generalmente como un coordinador, un organizador, o un administrador.	38.6
D	La cabeza de mi departamento es generalmente considerada ser como un productor, un técnico, o un trabajador duro.	29.5

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

La dimensión (C) es la más puntuada por los trabajadores del Departamento Comercial lo que reconoce las habilidades administrativas del Jefe del Departamento, de acuerdo con los resultados también se evidencia que el directivo no se inclina por fomentar las relaciones personales con los empleados enfocándose en los resultados del área a partir del cumplimiento de la tareas. Ello implica que las tareas son realizadas teniendo en cuenta las indicaciones del jefe que no son parte de un proceso participativo ni del trabajo en equipo.

Pregunta 3. Gestión de empleados

La tabla 44 presenta los resultados de la pregunta 3 del cuestionario OCAI relacionada con la gestión de los empleados del Departamento Comercial de la Empresa ECOLAC Compañía Limitada.

Tabla 44. La gestión de los empleados actualmente en el departamento comercial

La gestión de los empleados actualmente en el departamento comercial		
Dimensiones		Puntos
A	El estilo de gestión de mi departamento se caracteriza por el liderazgo en equipo, el consenso y la participación.	13.6
B	El estilo de gestión de mi departamento se caracteriza por la toma de riesgo individual, la innovación y la libertad.	23.4
C	El estilo de gestión de mi departamento se caracteriza por una competencia de difícil manejo, alta demanda y logros propuestos.	33.7
D	El estilo de gestión de mi departamento se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.	29.3

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

Los resultados de la tabla 44 muestran una tendencia en el departamento es por realizar las tareas manteniendo una conducta a demostrar las cualidades individuales de cada trabajador teniendo en cuenta que no se promueve el trabajo en equipo ni la participación en las decisiones. Tampoco se promueve las iniciativas individuales, las tareas son realizadas de acuerdo a las orientaciones dadas por el jefe.

Pregunta 4. Cohesión organizacional

Los resultados de la pregunta 4 del cuestionario OCAI aplicado a los empleados del Departamento Comercial de la Empresa ECOLAC Compañía Limitada se muestran en la tabla 45. La pregunta aborda sobre los elementos que permiten o facilitan la cohesión en el departamento.

Tabla 45. Cohesión actual en el departamento comercial

Cohesión actual en el departamento comercial		
Dimensiones		Puntos
A	Lo que mantiene unido mi departamento es la lealtad y la tradición. El compromiso con el departamento es alto.	18
B	Lo que mantiene mi departamento unido es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en ser primeros.	17.3
C	Lo que mantiene unido mi departamento son las reglas formales y las políticas. Mantener una institución de desempeño suave es importante aquí.	31.3
D	Lo que mantiene unido mi departamento es el énfasis en la realización de las tareas y de las metas. Una orientación a la producción es comúnmente compartida.	33.4

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

Los empleados del departamento consideran que el principal elemento de cohesión es el logro de los resultados y metas definidas para el área, la producción del área es un elemento en común para todos todo ello promovido por las reglas establecidas para el desempeño organizacional. Los trabadores a partir de la puntuación otorgada consideran que su compromiso con el departamento no es alto como tampoco están unidos por la intención de ser los primeros.

Pregunta 5. Énfasis estratégico

En la tabla 46 se presentan los resultados de la pregunta 5 del cuestionario OCAI aplicado a los trabajadores del Departamento Comercial de la Empresa ECOLAC. En la pregunta se analiza el énfasis estratégico del departamento.

Tabla 46. Énfasis estratégico actual en el departamento comercial

Énfasis estratégico actual en el departamento comercial		
Dimensiones		Puntos
A	Mi departamento pone énfasis en el desarrollo humano. La cohesión alta y la moral son importantes.	16.9
B	Mi departamento enfatiza el crecimiento y adquirir nuevos recursos. La preparación para enfrentar nuevos retos es importante.	21.3
C	Mi departamento pone énfasis en la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, las operaciones suaves son importantes.	27.7
D	Mi departamento pone énfasis en acciones competitivas y en el logro. Metas medibles son importantes.	34.1

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

Los resultados evidencian un predominio de la dimensión (D), con 34.1 de los puntos se muestra que el criterio de los empleados es que en el departamento se hace énfasis por promover la competencia para lograr los resultados. En esta pregunta se muestra que la preocupación por promover el desarrollo del talento humano de los trabajadores es efímero por lo que se demuestra que el ser humano no es un elemento importante dentro de la gestión del departamento.

Pregunta 6. Criterios de éxito

Los resultados de las pregunta 6 del cuestionario OCAI aplicado a los empleados del Departamento Comercial de la Empresa ECOLAC Compañía Limitada se presentan en la tabla 47. Los resultados muestra a consideración de los empleados cuales son los criterios de éxito del departamento,

Tabla 47. Criterios de éxito actualmente en el departamento comercial

Criterios de éxito actualmente en el departamento comercial		
Dimensiones		Puntos
A	Mi departamento define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo el compromiso de los empleados y la preocupación por la gente.	19.2
B	Mi departamento define el éxito sobre la base de tener los productos más singulares o más recientes. Es un producto líder e innovador.	20.1
C	Mi departamento define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superando a la competencia. El liderazgo en el mercado competitivo es la clave.	28.6
D	Mi departamento define el éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, programación normal y la producción de bajo costo son fundamentales.	32.1

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

El factor considerado por los empleados que más influye en el éxito del departamento es el relacionado con la dimensión (D), se considera la eficiencia en el desarrollo de las tareas el factor clave del éxito. El factor menos valorado en el departamento para el éxito es el factor humano, esto está influenciado por la creencia de que los elementos productivos están por encima de los elementos humanos para el logro de los resultados.

Resumen de la aplicación del cuestionario en el Departamento Comercial de la Empresa

En la tabla 48 se presenta el resumen de la aplicación del cuestionario OCAI en el Departamento Comercial. Ello posibilita identificar cual es el tipo de cultura organizativa que predomina en el departamento

Tabla 48. Cultura Organizacional Departamento Comercial

Cultura Organizacional Departamento Comercial				
Preguntas	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Características del departamento	18.6	26.6	24.7	30.1
Liderazgo	10.3	21.6	38.6	29.5
Gestión de empleados	13.6	23.4	33.7	29.3
Cohesión organizacional	18	17.3	31.3	33.4
Énfasis estratégico	16.9	21.3	27.7	34.1
Criterios de éxito	19.2	20.1	28.6	32.1
Cultura del departamento	16.1	21.72	30.77	31.42

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

De acuerdo con los resultados obtenidos en la tabla 48 se identifica que la cultura organizacional identificada en el Departamento Comercial de la empresa está dominada por características jerárquicas. Las características de este tipo de cultura son que el principal objetivo es el logro de resultados eficientes y para ello se centra en los niveles de mando y en la autoridad formal del jefe. La toma de decisiones en el Departamento es realizada por el propio jefe sin considerar criterios de los empleados.

Los resultados mostrados también evidencia tendencia a una cultura de mercado que se caracteriza por enfoques externos, es decir sus acciones van dirigidas a logra resultados externos a partir de promover la competitividad. Se enfoca generalmente en la satisfacción del cliente con el desarrollo de sus actividades.

3.2.3 Cultura organizativa y el Departamento de Producción

Para determinar el tipo de cultura organizativa en el Departamento de Producción de la Empresa ECOLAC se presenta en este apartado el análisis por preguntas de los resultados del cuestionario OCAI. El cuestionario es aplicado a los 9 empleados del departamento.

Pregunta 1. Características del departamento

La aplicación de la pregunta 1 del cuestionario OCAI a los empleados del Departamento de Producción de la Empresa ECOLAC Compañía Limitada arroja los resultados que se presentan en la tabla 49.

Tabla 49. Características actuales del departamento de producción

Características actuales del departamento de producción		
Dimensiones		Puntos
A	Mi departamento es un lugar muy personal. Es como una familia extendida. La gente parece compartir mucho de ellos mismos.	20.9
B	Mi departamento es un lugar muy dinámico y empresarial. La gente se compromete y toma riesgos.	21.7
C	Mi departamento es un lugar estructurado y formalizado. Los procedimientos generalmente establecidos gobiernan lo que la gente hace	27.1
D	Mi departamento es muy orientado a la producción. Una preocupación mayor es con respecto a hacer el trabajo, sin mucha implicación personal.	30.3

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

De acuerdo a la puntuación dada por los empleados del departamento la dimensión que predomina dentro de las características del departamento es la (D), ello indica que prevalece el interés por los resultados del trabajo sin que esto implique compromisos personales solo se enfoca en las normas y procedimientos establecidos y en las indicaciones dadas por el directivo para que se obtengan los resultados deseados.

Pregunta 2. Liderazgo

Los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario OCAI a los empleados del Departamento de Producción de la Empresa ECOLAC Compañía Limitada se presentan en la tabla 50. La pregunta aborda sobre las características del liderazgo que se aplica en el departamento.

Tabla 50. Liderazgo actual del departamento de producción

Liderazgo actual del departamento de producción		
Dimensiones		Puntos
A	La cabeza de mi departamento es generalmente considerada ser mentor, o figura paterna o materna.	15.1
B	La cabeza de mi departamento es generalmente considerada ser un emprendedor, un innovador, o un tomador de riesgos.	16.8
C	La cabeza de mi departamento es considerada generalmente como un coordinador, un organizador, o un administrador.	27.2
D	La cabeza de mi departamento es generalmente considerada ser como un productor, un técnico, o un trabajador duro.	40.9

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

Los resultados que se presentan en la tabla 50 evidencia un comportamiento del líder enfocado exclusivamente a los resultados, los puntos distribuidos por los empleados así lo reflejan. El directivo del departamento es reconocido como una persona que trabaja fuerte para obtener resultados satisfactorios pero no tiene en cuenta al ser humano como centro de su gestión. Este comportamiento implica desmotivación entre del personal que labora en el departamento debido a que no se tienen en cuenta los criterios que tengan, solo son valorados por los resultados que obtengan.

Pregunta 3. Gestión de empleados

La pregunta 3 del cuestionario OCAI trata sobre la gestión a los empleados, los resultados de la aplicación a los empleados del Departamento de Producción de la Empresa ECOLAC Compañía Limitada se presentan en la tabla 51.

Tabla 51. La gestión de los empleados actualmente en el departamento de producción

La gestión de los empleados actualmente en el departamento de producción		
Dimensiones		Puntos
A	El estilo de gestión de mi departamento se caracteriza por el liderazgo en equipo, el consenso y la participación.	18.6
B	El estilo de gestión de mi departamento se caracteriza por la toma de riesgo individual, la innovación y la libertad.	15.3
C	El estilo de gestión de mi departamento se caracteriza por una competencia de difícil manejo, alta demanda y logros propuestos.	26.7
D	El estilo de gestión de mi departamento se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.	39.4

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

Los resultados de la aplicación de la pregunta 3 del cuestionario reflejan que la dimensión que predomina en el departamento de producción de acuerdo al criterio de los empleados es la (D), la gestión de los empleados en el departamento en la estabilidad y previsibilidad, no permite la innovación y la creatividad en cuanto a relaciones se refiere, mostrándose así en los puntos otorgados a la dimensión (B).

Pregunta 4. Cohesión organizacional

La tabla 52 presenta los resultados de la pregunta 4 sobre la cohesión dentro del Departamento de Producción de la Empresa ECOLAC Compañía Limitada.

Tabla 52. Cohesión actual en el departamento de producción

Cohesión actual en el departamento de producción		
Dimensiones		Puntos
A	Lo que mantiene unido mi departamento es la lealtad y la tradición. El compromiso con el departamento es alto.	19.3
B	Lo que mantiene mi departamento unido es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en ser primeros.	23.4
C	Lo que mantiene unido mi departamento son las reglas formales y las políticas. Mantener una institución de desempeño suave es importante aquí.	29.1
D	Lo que mantiene unido mi departamento es el énfasis en la realización de las tareas y de las metas. Una orientación a la producción es comúnmente compartida.	28.2

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

De acuerdo a los resultados que presenta la tabla 52 se puede observar que a criterio de los empleados el factor que permite la cohesión en el departamento son las reglas establecida en la empresa para el desarrollo de las operaciones, características presentes en la dimensión (C). También se consideran los elementos de la dimensión (D) donde los resultados y el enfoque a las tareas son factores positivos en la cohesión de equipo de trabajo.

Pregunta 5. Énfasis estratégico

Los resultados de la aplicación de la pregunta 5 del cuestionario OCAI en el Departamento de Producción de la Empresa ECOLAC Compañía Limitada se presentan en la tabla 52.

Tabla 53. Énfasis estratégico actual en el departamento de producción

Énfasis estratégico actual en el departamento de producción		
Dimensiones		Puntos
A	Mi departamento pone énfasis en el desarrollo humano. La cohesión alta y la moral son importantes.	19.2
B	Mi departamento enfatiza el crecimiento y adquirir nuevos recursos. La preparación para enfrentar nuevos retos es importante.	22.4
C	Mi departamento pone énfasis en la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, las operaciones suaves son importantes.	26.8
D	Mi departamento pone énfasis en acciones competitivas y en el logro. Metas medibles son importantes.	31.6

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

Los resultados que se presentan en la tabla 53 indican que la opinión de los empleados va dirigida a que el énfasis estratégico en el Departamento de Producción hacia el logro de las metas establecidas a partir de acciones competitivas, para ello no se tiene en cuenta el desarrollo del potencial humano.

Pregunta 6. Criterios de éxito

El resultado de la pregunta 6 aplicada a los empleados del Departamento de producción sobre los criterios de éxito que predominan en Departamento de Producción de la Empresa ECOLAC Compañía Limitada se presenta en la tabla 54.

Tabla 54. Criterios de éxito actualmente en el departamento de producción

Criterios de éxito actualmente en el departamento de producción		
Dimensiones		Puntos
A	Mi departamento define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo el compromiso de los empleados y la preocupación por la gente.	21.3
B	Mi departamento define el éxito sobre la base de tener los productos más singulares o más recientes. Es un producto líder e innovador.	20.1
C	Mi departamento define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superando a la competencia. El liderazgo en el mercado competitivo es la clave.	30.3
D	Mi departamento define el éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, programación normal y la producción de bajo costo son fundamentales.	28.3

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

El principal factor de éxito considerado por los empleados del departamento lo constituye el nivel de participación en el mercado, aventajar a la competencia el elemento fundamental en el éxito, ello está determinado por la eficiencia en los procesos productivos ofreciendo productos de mayor calidad a menor costo.

Resumen de la aplicación del cuestionario en el Departamento de Finanzas de la Empresa

La tabla 55 presenta el resumen de la aplicación del cuestionarioOCAI. El análisis de los resultados de cada una de las preguntas permite la determinación de la cultura organizativa predominante en el departamento.

Tabla 55. Cultura Organizacional Departamento de Producción

Cultura Organizacional Departamento de Producción				
Preguntas	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Características del departamento	20.9	21.7	27.1	30.3
Liderazgo	15.1	16.8	27.2	40.9
Gestión de empleados	18.6	15.3	26.7	39.4
Cohesión organizacional	19.3	23.4	29.1	28.2
Énfasis estratégico	19.2	22.4	26.8	31.6
Criterios de éxito	21.3	20.1	30.3	28.3
Cultura del departamento	19.07	19.95	27.87	33.12

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

Teniendo en cuenta los resultados que refleja la tabla 55 evidencia que la cultura organizativa es jerárquica dirigida a la obtención de resultados empresariales satisfactorios, en el caso del Departamento de Producción, se enfoca en la elaboración de productos de manera eficiente elevando su calidad al menor costo posible. Todas las acciones realizadas por los empleados del departamento deben ir dirigidas en este sentido, sin promover la innovación y desarrollo de los recursos humanos.

3.2.4 Cultura organizativa en la Empresa

En este apartado se presenta el análisis de los resultados de la aplicación del cuestionario OCAI enfocado a la Empresa ECOLAC Compañía Limitada. El cuestionario es aplicado a 22 trabajadores incluyendo a los directivos de los tres departamentos de la empresa.

Pregunta 1. Características del departamento

Los resultados de la aplicación de la pregunta 1 del cuestionario OCAI a los trabajadores de la Empresa ECOLAC Compañía Limitada se presentan en la tabla 56.

Tabla 56. Características actuales de la Empresa

Características actuales de la Empresa		
Dimensiones		Puntos
A	Mi organización es un lugar muy personal. Es como una familia extendida. La gente parece compartir mucho de ellos mismos.	16.7
B	Mi organización es un lugar muy dinámico y empresarial. La gente se compromete y toma riesgos.	19.3
C	Mi organización es un lugar estructurado y formalizado. Los procedimientos generalmente establecidos gobiernan lo que la gente	27.2

	hace.	
D	Mi organización es muy orientada a la producción. Una preocupación mayor es con respecto a hacer el trabajo, sin mucha implicación personal.	36.8

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

Los resultados que se presentan en la tabla 55 se evidencia que como principal característica de la empresa que el centro de su gestión son los resultados empresariales. Para los directivos es muy importante el logro de los planes sin que medie la implicación de las personas la guía debe ser el cumplimiento personal. Los empleados no considera que la organización es un lugar personal su presencia es meramente el cumplimiento de sus funciones sin satisfacción personal.

Pregunta 2. Liderazgo

En la tabla 57 se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario OCAI a los empleados de la Empresa ECOLAC Compañía Limitada. La pregunta va dirigida a obtener las características del tipo de liderazgo que prima en la empresa.

Tabla 57. Liderazgo actual de la Empresa

Liderazgo actual de la Empresa		
Dimensiones		Puntos
A	La cabeza de mi departamento es generalmente considerada ser mentor, o figura paterna o materna.	12.7
B	La cabeza de mi departamento es generalmente considerada ser un emprendedor, un innovador, o un tomador de riesgos.	18.1
C	La cabeza de mi departamento es considerada generalmente como un coordinador, un organizador, o un administrador.	22.7

D	La cabeza de mi departamento es generalmente considerada ser como un productor, un técnico, o un trabajador duro.	53.5
---	---	------

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

Los puntos otorgados por los trabajadores de la empresa para la pregunta 2 muestran un predominio de la dimensión (D), cuyas características se centra en el trabajo duro para la obtención de resultados relevantes para la empresa. Los trabajadores no ven a su líder como una figura paterna o un mentor esto se debe a enfoques en los que no se tiene en cuenta el papel del empleado y sus criterios. Las políticas y procedimientos aplicados en la empresa son exclusivas y no fomentan el trabajo en equipo. El resultado de un clima organizacional en el que medien estas características son trabajadores desmotivados y con bajos rendimientos.

Pregunta 3. Gestión de empleados

Los resultados de la pregunta 3 del cuestionario OCAI referente a la gestión de los empleados se presentan en la tabla 58.

Tabla 58. La gestión de los empleados actualmente en la Empresa

La gestión de los empleados actualmente en la Empresa		
Dimensiones		Puntos
A	El estilo de gestión de mi departamento se caracteriza por el liderazgo en equipo, el consenso y la participación.	17.1
B	El estilo de gestión de mi departamento se caracteriza por la toma de riesgo individual, la innovación y la libertad.	16.3
C	El estilo de gestión de mi departamento se caracteriza por una competencia de difícil manejo, alta demanda y logros propuestos.	31.3

D	El estilo de gestión de mi departamento se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.	35.3
---	---	-------------

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

De acuerdo al criterio de los empleados de la Empresa la dimensión que predomina en cuanto a la gestión de los empleados es la (D), cuyas características principales son la estabilidad y previsibilidad en las relaciones con los empleados sin que medien iniciativas propias. Las relaciones con los trabajadores son el resultado de una filosofía en la que prima las indicaciones por parte del jefe y la ejecución de los subordinados tal y como se le orienta. Los criterios de los empleados no se tienen en cuenta para el desarrollo de lasta tareas y el trabajo en equipo es efímero.

Pregunta 4. Cohesión organizacional

La tabla 59 presenta los resultados de la pregunta 4 sobre la cohesión dentro en la Empresa ECOLAC Compañía Limitada.

Tabla 59. Cohesión actual en el departamento de la empresa

Cohesión actual en el departamento de empresa		
Dimensiones		Puntos
A	Lo que mantiene unido mi organización es la lealtad y la tradición. El compromiso con el departamento es alto.	13.1
B	Lo que mantiene mi organización unido es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en ser primeros.	15.3
C	Lo que mantiene unido mi organización son las reglas formales y las políticas. Mantener una institución de desempeño suave es importante	36.2

	aquí.	
D	Lo que mantiene unido mi organización es el énfasis en la realización de las tareas y de las metas. Una orientación a la producción es comúnmente compartida.	35.4

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

Los resultados muestran que las dimensiones principales que constituyen los factores de cohesión en la empresa son la (C) y (D) respectivamente, esto indica que la empresa se rige por las normas y procedimientos establecidos para cada una de las acciones enfocándose además en las tareas y metas establecidas.

Pregunta 5. Énfasis estratégico

Los resultados sobre la pregunta de énfasis estratégico del cuestionario OCAI aplicado a los trabajadores de la Empresa ECOLAC Compañía Limitada se presentan en la tabla 60.

Tabla 60. Énfasis estratégico actual en la Empresa

Énfasis estratégico actual en la Empresa		
Dimensiones		Puntos
A	Mi organización pone énfasis en el desarrollo humano. La cohesión alta y la moral son importantes.	12.8
B	Mi organización enfatiza el crecimiento y adquirir nuevos recursos. La preparación para enfrentar nuevos retos es importante.	11.7
C	Mi organización pone énfasis en la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, las operaciones suaves son importantes.	36.3
D	Mi organización pone énfasis en acciones competitivas y en el logro. Metas medibles son importantes.	39.2

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

La dimensión que predomina en la respuesta de los trabajadores de la empresa es la (D), lo que indica que la empresa que los líderes en la empresa se enfocan en acciones competitivas para el logro de resultados deseados siendo también el factor humano poco valorado desde el punto de vista estratégico de la organización, este último no es considerado un factor clave de éxito en la misma.

Pregunta 6. Criterios de éxito

Las respuestas a la pregunta 6 del cuestionario OCAI relacionada con los criterios de éxito en la Empresa ECOLAC Compañía Limitada se presentan en la tabla 61.

Tabla 61. Criterios de éxito actualmente en la empresa

Criterios de éxito actualmente en la empresa		
Dimensiones		Puntos
A	Mi organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo el compromiso de los empleados y la preocupación por la gente.	14.2
B	Mi organización define el éxito sobre la base de tener los productos más singulares o más recientes. Es un producto líder e innovador.	13.1
C	Mi organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superando a la competencia. El liderazgo en el mercado competitivo es la clave.	33.7
D	Mi organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, programación normal y la producción de bajo costo son fundamentales.	39

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

Los resultados que se presentan en la tabla muestran que los factores claves de éxito de la empresa están asociados con la correcta programación y planificación de las actividades teniendo como base la eficiencia empresarial. Esto conlleva a que la empresa tenga un liderazgo en el mercado lo que lo hace una organización altamente competitiva. El factor humano no se considera un factor clave de éxito en la empresa ECOLAC Compañía Limitada.

Resumen de la aplicación del cuestionario de la Empresa

El resumen de los resultados de la aplicación del cuestionario de OCAI se presenta en la tabla 62. El análisis de cada una de las preguntas permite identificar el tipo de cultura organizativa existente en la empresa.

Tabla 62. Cultura Organizacional Empresa

Cultura Organizacional de la Empresa				
Preguntas	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Características del departamento	16.7	19.3	27.2	36.8
Liderazgo	12.7	18.1	22.7	53.5
Gestión de empleados	17.1	16.3	31.3	35.5
Cohesión organizacional	13.1	15.3	36.2	35.4
Énfasis estratégico	12.8	11.7	36.3	39.2
Criterios de éxito	14.2	13.1	33.7	39
Cultura del departamento	14.43	15.63	31.23	39.9

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

La cultura organizativa predominante en la empresa es jerárquica, la principal característica es que la organización se centra en el cumplimiento de metas teniendo en cuenta el cumplimiento de reglas y políticas empresariales. Las decisiones son tomadas a nivel directivo y se excluye de ella el criterio de los trabajadores independientemente de su

experiencia. El factor humano no es relevante para el funcionamiento de la organización, lo que tributa a la desmotivación y el bajo rendimiento.

En la tabla 63 se presenta el resumen del cuestionario OCAI aplicado a los trabajadores de la empresa desde la perspectiva del deseo, es decir teniendo en cuenta como desean los trabajadores que fuera la empresa.

Tabla 63. Cultura Organizacional deseada en la Empresa

Cultura Organizacional de la Empresa				
Preguntas	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Características del departamento	37.1	22.1	26.3	14.5
Liderazgo	35.3	25.4	25.2	14.1
Gestión de empleados	36.4	20.1	23.4	21.1
Cohesión organizacional	38.2	18.5	26.2	17.1
Énfasis estratégico	29.7	26.3	21.8	22.2
Criterios de éxito	30.4	25.3	23.6	20.7
Cultura del departamento	34.52	22.95	24.41	18.28

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

Los resultados del cuestionario de la OCAI sobre el deseo de los trabajadores de cómo quieren su empresa arroja que la cultura organizativa deseada es del tipo clan en la que se le da participación a los trabajadores en las decisiones importante de la empresa. El trabajo en equipo prevalece por encima del trabajo individual todo orientado a la consecución de los resultados empresariales deseados.

Capítulo IV.

Impacto del estilo de liderazgo en la cultura organizacional de la empresa ECOLAC

En el capítulo IV de la investigación se analiza a relación existente entre el estilo de liderazgo implantado por los directivos de la empresa ECOLAC Compañía Limitada y la cultura organizacional de la misma. Para ello se realiza un análisis estadístico para identificar la correlación existente entre ambas variables objeto de análisis. Con el fin de mejorar los resultados obtenidos en la empresa se identifica el estilo de liderazgo acorde a la situación estratégica de la empresa para lo se elabora la matriz DAFO y por último se realizan las propuestas para realizar del estilo de liderazgo actual al estilo de liderazgo propuesto.

4.1 Relación entre estilo de liderazgo y cultura organizacional en la empresa ECOLAC

4.1.1 Análisis de confiabilidad del instrumento

Para determinar la relación existente entre las variables estilo de liderazgo y cultura organizacional en la Empresa ECOLAC Compañía Limitada utilizando el coeficiente de

correlación Chi-Cuadrado de Pearson es necesario verificar la fiabilidad del instrumento aplicado a partir del cálculo del Coeficiente Alfa de Cronbach.

El Coeficiente Alfa de Cronbach se determina haciendo uso del software estadístico SPSS versión 19. En la tabla 64 se presenta el resumen de procesamiento de los datos para realizar el análisis de la fiabilidad del instrumento mostrando que los 40 casos procesados en el instrumento se consideran válidos.

Tabla 64. Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	40	100,0
	Excluidos	0	,0
	Total	40	100,0

Fuente: SPSS

El resultado del Coeficiente Alfa de Cronbach se presenta en la tabla 65, mostrando que el índice de confiabilidad es de un 60 % por lo que el instrumento se considera confiable.

Tabla 65. Estadístico de fiabilidad Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N de elementos
,600	5

Fuente: SPSS

4.1.2 Análisis de validez del instrumento

Para realizar el análisis de la validez del instrumento utilizado en la investigación se aplica la prueba de Kaiser-Meyer-Okin y Bartlett, en esta prueba a partir del cálculo del Coeficiente KMO, el nivel de significancia y el análisis de las comunales se puede

determinar si el instrumento utilizado se considera válido. En la tabla 66 se presenta el resultado del Coeficiente KMO.

Tabla 66. KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,662
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	181,711
	gl	15
	Sig.	,000

Fuente: SPSS

Los resultados mostrados en la tabla 66 arrojan un Coeficiente de KMO del 66,2 % cumpliendo el primer requisito de dicha prueba al presentarse por encima del 50 %. El segundo requisito a analizar el nivel de significancia que para la prueba es de 0 % estando por debajo del 5 % que se toma como referencia. Para el análisis de la comunalidades se presenta la tabla 67.

Tabla 67. Comunalidades

	Inicial	Extracción
Items_1	1,000	,796
Itmes_3	1,000	,819
Items_2	1,000	,620
Items_4	1,000	,509
Items_5	1,000	,423
Items_6	1,000	,784

Fuente: SPSS

Para que el instrumento se válido debe cumplirse el tercer requisito relacionado con el análisis de las comunalidades el cual exige que para cada ítem sea mayor que el 40 %. Como se muestra en la tabla 67 todas las comunalidades superan el valor antes mencionado por lo que se concluye que la prueba es válida para tener en consideración los resultados que se obtengan de la misma.

4.1.3 Análisis de la relación existente entre el estilo de liderazgo y la cultura organizacional

El análisis de las variables se desarrolla a partir de la evaluación de la relación entre el estilo de liderazgo y las características existentes en la empresa de acuerdo a los distintos tipos de cultura: clan, adhocrática, mercado y jerarquía. El análisis de la correlación existente entre las variables se realiza a partir de la elaboración de la tabla de contingencia y el cálculo del Coeficiente de Correlación Chi-Cuadrado de Pearson.

4.1.3.1 Estilo de liderazgo y características presentes en la empresa de la cultura clan

La tabla de contingencia entre las variables estilo de liderazgo y las características de la cultura tipo clan se presentan en la tabla 68. Los resultados muestran que de los 40 casos estudiados 38 están bajo la práctica de un estilo de liderazgo autocrático que representa el 95 % de los casos. Las puntuaciones otorgadas por los trabajadores a la presencia de características de la cultura tipo clan muestran que las más altas son de los que están bajo un estilo de liderazgo democrático- participativo superando el 30 % de los puntos otorgados. Para el caso de los trabajadores que se encuentran bajo la influencia de un estilo de liderazgo autocrático el 89,5 % ofrece puntuaciones menores al 20 % para la presencia de características de la cultura tipo clan. Para comprobar la relación existente entre las dos variables de acuerdo a lo mostrado en la tabla de contingencia se necesita calcular el Coeficiente de Correlación de Chi Cuadrado de Pearson.

Tabla 68. Tabla de contingencia estilo de liderazgo-características de la cultura tipo clan

	¿Qué estilo de liderazgo se practica en el área?	Total
--	--	-------

		Autocrático	Democrático-participativo	
¿Qué porcentaje de la cultura tipo clan se evidencia en el área?	Menos de 15	16	0	16
	16-20	19	0	19
	21-25	3	0	3
	31-35	0	1	1
	36-40	0	1	1
Total		38	2	40

Fuente: SPSS

La tabla 69 muestra el resultado del cálculo del coeficiente de Chi Cuadrado de Pearson en el cual se presenta un nivel de significancia del 0 % estando por debajo del 5 % que requiere la prueba por lo que se puede afirmar que entre las variables analizadas existe una relación directa, es decir la presencia de características de cultura tipo clan está en dependencia del estilo de liderazgo que influya sobre el área analizada, siendo más frecuente este tipo de cultura en un estilo de liderazgo democrático participativo.

Tabla 69. Coeficiente de Chi Cuadrado de Pearson. Estilo de Liderazgo – características de la cultura tipo clan

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	40,000 ^a	4	,000
Razón de verosimilitudes	15,881	4	,003
Asociación lineal por lineal	25,379	1	,000
N de casos válidos	40		

Fuente: SPSS

4.1.3.2 Estilo de liderazgo y características presentes en la empresa de la cultura adhocrática.

La tabla de contingencia entre las variables estilo de liderazgo y las características de la cultura organizacional adhocrática se presentan en la tabla 70. De manera general se evidencia que la puntuación otorgada por los trabajadores encuestados son bajas para ambos estilos de liderazgo, aunque existe una tendencia a ser menor en los trabajadores

que están influenciados por un estilo de liderazgo autocrático pues el 71,05 % de estos trabajadores otorgan puntuaciones inferiores al 20 % a la presencia de características de este tipo de cultura en sus áreas. Los trabajadores bajo la influencia de estilos de liderazgo democrático - participativo otorgan puntuaciones entre el 21 y 25 %.

Tabla 70. Tabla de contingencia estilo de liderazgo-características de la cultura adhocrática

		¿Qué estilo de liderazgo se practica en el área?		Total
		Autocrático	Democrático-participativo	
¿Qué porcentaje de la cultura adhocrática se evidencia en el área?	Menos de 15	8	0	8
	16-20	19	0	19
	21-25	11	2	13
Total		38	2	40

Fuente: SPSS

Para determinar la existencia de una relación entre las variables se calcula el Coeficiente de Correlación Chi Cuadrado de Pearson cuyo resultado se presentan en la tabla 71. El valor que toma el coeficiente es de 1,2 % inferior al 5 % establecido para la prueba lo que indica que existe una relación entre el estilo de liderazgo y las características de la cultura adhocrática.

Tabla 71. Coeficiente de Chi Cuadrado de Pearson. Estilo de Liderazgo – características de la cultura adhocrática

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,372	2	,012
Razón de verosimilitudes	4,719	2	,094
Asociación lineal por lineal	3,085	1	,079
N de casos válidos	40		

Fuente: SPSS

4.1.3.3 Estilo de liderazgo y características presentes en la empresa de la cultura de mercado

En la tabla 72 se muestra el análisis de contingencia entre las variables estilo de liderazgo y características de la cultura de mercado. En su mayoría los trabajadores que están bajo la influencia de un estilo de liderazgo autocrático ofrecen puntuaciones por

encima del 30 % para la presencia de características de la cultura de mercado, ello representa el 63.15 % de los trabajadores. Los trabajadores que están bajo la influencia del estilo de liderazgo democrático-participativo ofrecen puntuaciones inferiores al 30%.

Tabla 72. Tabla de contingencia estilo de liderazgo-características de la cultura de mercado

		¿Qué estilo de liderazgo se practica en el área?		Total
		Autocrático	Democrático-participativo	
¿Qué porcentaje de la cultura de mercado se evidencia en el área?	21-25	1	1	2
	26-30	13	1	14
	31-35	23	0	23
	36-40	1	0	1
Total		38	2	40

Fuente: SPSS

En la tabla 73 se presenta el resultado del cálculo del Coeficiente de Chi Cuadrado de Pearson que muestra un nivel de significancia del 1.9 % que está dentro del rango establecido por la prueba que requiere sea menor al 5 %. Esto demuestra que existe una relación directa entre el estilo de liderazgo y la presencia de las características de la cultura organizacional de mercado. Se evidencia que en las áreas donde el estilo de liderazgo es autocrático la presencia de características de la cultura organizacional de mercado es mayor.

Tabla 73. Coeficiente de Chi Cuadrado de Pearson. Estilo de Liderazgo – características de la cultura de mercado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,925	3	,019
Razón de verosimilitudes	5,904	3	,116
Asociación lineal por lineal	6,015	1	,014
N de casos válidos	40		

Fuente: SPSS

4.1.3.4 Estilo de liderazgo y características presentes en la empresa de la cultura jerárquica

En la tabla 74 se presentan los resultados del análisis de contingencia entre las variables estilo de liderazgo y las características de una cultura organizacional jerárquica. Los trabajadores que están bajo la influencia de un estilo de liderazgo autocrático consideran que existe mayor presencia de las características de la cultura organizacional jerárquica pues las puntuaciones del 81,6 % de estos trabajadores están por encima del 30 % de los puntos. Los trabajadores que están bajo la influencia de un estilo democrático-participativo otorgan bajas puntuaciones a la presencia de características de la cultura organizacional jerárquica.

Tabla 74. Tabla de contingencia estilo de liderazgo-características de la cultura de mercado

		¿Qué estilo de liderazgo se practica en el área?		Total
		Autocrático	Democrático-participativo	
¿Qué porcentaje de la cultura jerárquica se evidencia en el área?	Menos de 15	0	1	1
	21-25	0	1	1
	26-30	7	0	7
	31-35	10	0	10
	36-40	14	0	14
	Más de 40	7	0	7
Total		38	2	40

Fuente: SPSS

En la tabla 75 se presentan los resultados del cálculo del Coeficiente de Correlación Chi Cuadrado de Pearson. El nivel de significancia arrojado en la prueba es del 0 % estando dentro del umbral requerido que es menor del 5 %. Por tal razón se puede demostrar que existe una relación directa entre el estilo de liderazgo y las características de

la cultura jerárquica evidenciándose que con un estilo de liderazgo autocrático aumenta la presencia de este tipo de características.

Tabla 75. Coeficiente de Chi Cuadrado de Pearson. Estilo de Liderazgo – características de la cultura jerárquica

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	40,000 ^a	5	,000
Razón de verosimilitudes	15,881	5	,007
Asociación lineal por lineal	14,757	1	,000
N de casos válidos	40		

Fuente: SPSS

Una vez analizada las relaciones entre las variables estilo de liderazgo y las características de los diferentes tipos de cultura organizacional se puede concluir que la percepción de los empleados de una organización que depara en la cultura organizacional de la misma es consecuencia del estilo de liderazgo aplicado por sus directivos.

4.2 Estilo de liderazgo propuesto

En este apartado se propone la aplicación de un estilo de liderazgo necesario para incrementar los resultados de la empresa. Esta propuesta surge a partir del análisis estratégico resultante de la situación actual de la empresa así como las condiciones del entorno.

4.2.1 Situación estratégica de la empresa

La situación estratégica de la empresa se determina a partir del análisis de las oportunidades y amenazas del entorno así como las fortalezas y debilidades de la empresa que permite la elaboración de las matrices de evaluación de factores internos, matriz de evaluación de factores externo así como la matriz FODA. El levantamiento de las

oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades se realizan a partir de información entregada por las Empresa ECOLAC Compañía Limitada.

Oportunidades

1. El descenso de los niveles de analfabetismo y la afiliación a un seguro social público o privado.
2. La población joven representa la mayor parte de los ciudadanos que habitan la provincia de Loja.
3. La mayoría de la población se auto identifica como mestiza, pudiendo ser un factor clave para conformación de un estilo de liderazgo inclusivo que no discrimine ninguna clase étnica o cultural.
4. La producción de lácteos es competitiva a nivel nacional, además de la existencia de pocas empresas nacionales que se dedican a este sector productivo, pudiendo generar la apertura de un mercado nacional como internacional.

Amenazas

1. Poca inversión estatal en las microempresas como ECOLAC, para poder producir tecnología en el sector alimenticio, además de que esta inversión sea destinada a otras empresas como el sector estratégico (eléctrico, petrolero, agrícola, etc.)

Fortalezas

1. No hay nuevos competidores en el mercado local (Loja) que puedan caracterizarse como una amenaza.

2. Los proveedores constituyen los ganaderos de Zamora Chinchipe y los locales de la zona de Loja, siendo un factor indispensable para incentivar a programas de cooperación entre ganaderos y dueños de haciendas para la producción de leche de alta calidad.

Debilidades

1. La trayectoria y experiencia de ciertas empresas pueden afectar en la comercialización del producto por los locales, así como en la posición organizacional en el manejo de equipo y el personal adecuado para la gestión de proyecto y programas.
2. Los productos de la competencia son muchos más variados y tienen diferentes presentaciones.
3. Microempresa con distribución y comercialización limitada en tres provincias.

La elaboración de la matriz FODA de la Empresa ECOLAC Compañía Limitada se presenta en la tabla 76.

Tabla 76. Matriz FODA Empresa ECOLAC Compañía Limitada

Concepto	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	5	3	1
MACROENTORNO									
FACTOR ECONÓMICO									
PEA			X						3O
Aranceles a los productos de importación: maquinaria agrícola o alimenticia.							5A		
FACTOR SOCIAL									
Demografía	X						5O		
Población afiliada			X						1O
Nivel de analfabetismo			X						1O

FACTOR CULTURAL									
Grupos socioculturales			X						1O
FACTOR TECNOLÓGICO									
Instrumentos y acceso a tecnología								3A	
Producción tecnológica sector agrícola		X						3O	
MICRO ENTORNO									
Clientes		X						3O	
Competencia									1A
Proveedores		X						3O	

Fuente: Empresa ECOLAC Compañía Limitada

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

En la tabla 77 se presenta la matriz de evaluación de factores internos de la empresa ECOLAC Compañía Limitada.

Tabla 77. Matriz de evaluación de factores internos de la empresa ECOLAC

Concepto	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
INFRAESTRUCTURA									
Infraestructura y maquinaria antigua				X			5D		
CAPACIDAD FINANCIERA									
Optimización de recursos	X						5F		
Generación de estado financieros adecuados							F		
Posicionamiento en el mercado local							F		
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS									
Poca Estabilidad laboral en la empresa								D	
Deficiente planificación estratégica							D		
Compromiso del personal	X						F		
Poca participación del personal en la toma de decisiones							D		
Fidelidad del personal									F
Clima laboral							D		
Pocas Capacitaciones por parte de la empresa							D		

Liderazgo empresarial							D		
Deficiente comunicación entre empleados								D	
DESARROLLO TECNOLÓGICO									
Maquinaria vieja							D		
Mala calidad de la materia prima de Zamora							D		
Falta innovación y creación de nuevos productos								D	
CAPACIDAD AMBIENTAL									
Carencia de un manual de buena prácticas ambientales BPM								D	

Fuente: Empresa ECOLAC Compañía Limitada

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

En la tabla 78 se presenta la matriz de evaluación de factores externos para la Empresa ECOLAC Compañía Limitada

Tabla 78. Matriz de evaluación de factores internos de la empresa ECOLAC

Concepto	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	5	3	1
Los productos de la competencia son muchos más variados y tienen diferentes presentaciones.							A		
Nuevos mercados potenciales en la provincia de Loja.	X						5O		
Crecimiento de la población.								O	
Política comercial de la competencia / más tiempo, crédito y caducidad del producto.							A		
El descenso de los niveles de analfabetismo			X						O
Microempresa con distribución y comercialización limitada en tres provincias.					X			A	
La producción de lácteos es competitiva a nivel nacional, además de la existencia de pocas empresas nacionales que se dedican a este sector productivo	X						O		
La competencia cuenta con certificaciones internacionales de calidad.					X		3A		

Fuente: Empresa ECOLAC Compañía Limitada

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

Una vez elaborado la matriz de evaluación de factores internos y externos así como la matriz FODA se procede a identificar a partir de la matriz de vulnerabilidad los aspectos más vulnerables de la empresa ECOLAC Compañía Limitada, ver tabla 79.

Tabla 79. Matriz de vulnerabilidad

Amenazas	Debilidades					Total
	Los productos de la competencia son muchos más variados y tienen diferentes presentaciones. (5)	Política comercial de la competencia / más tiempo, crédito y caducidad del	La competencia cuenta con certificaciones internacionales de	Microempresa con distribución y comercialización limitada en tres	Aranceles a los productos de importación: maquinaria agrícola o alimenticia.	
Infraestructura y maquinaria antigua (5)	3	1	1	3	5	13
Poca Estabilidad laboral en la empresa (3)	1	1	1	3	1	7
Deficiente planificación estratégica (5)	5	5	5	5	1	21
Poca participación del personal en la toma de decisiones	1	1	3	1	3	9
Deficiente clima laboral (5)	1	1	3	1	1	7
Pocas Capacitaciones por parte de la empresa (5)	3	3	3	1	1	11
Escasas motivaciones e incentivos para el personal (5)	1	1	3	3	1	9
Liderazgo autoritario (5)	3	3	5	1	3	15
Deficiente comunicación entre empleados (3)	1	1	1	3	1	7
Mala calidad de la materia prima de Zamora(5)	3	3	1	3	3	13
Falta innovación y creación de nuevos productos(3)	5	3	1	3	3	15
Carencia de un manual de buena prácticas ambientales BPM (3)	3	3	1	5	1	13
TOTAL	30	26	28	32	24	140

Fuente: Empresa ECOLAC Compañía Limitada

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

La matriz de vulnerabilidad presenta la siguiente ponderación, donde cada amenaza tiene un nivel de incidencia sobre las debilidades de la Empresa ECOLAC Compañía Limitada, ver tabla 80.

Tabla 80. Ponderación para matriz de vulnerabilidad

PARÁMETROS DE MEDICIÓN	EQUIVALENCIA
Alto = 5	Amplia incidencia o impacto
Medio = 3	Relativa incidencia o impacto
Bajo = 1	Poca incidencia o impacto

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

Amenazas de alto impacto en la Empresa ECOLAC Compañía Limitada

- Los productos de la competencia son muchos más variados y tienen diferentes presentaciones. (30)
- Microempresa con distribución y comercialización limitada en tres provincias. (32)
- La competencia cuenta con certificaciones internacionales de calidad (26)

Debilidades de alto impacto en la Empresa ECOLAC Compañía Limitada

- Deficiente planificación estratégica (21)
- Liderazgo autoritario (15)
- Falta innovación y creación de nuevos productos (15)

En la tabla 81 se presenta la matriz de aprovechamiento de la empresa cuyos factores constituyen factores de éxito en la misma.

Tabla 81 Matriz de Aprovechamiento de la Empresa ECOLAC Compañía Limitada

Oportunidades	Fortalezas							Total
	Mayor población económicamente activa (3)	La población joven representa la mayor parte de los ciudadanos que habitan la provincia de Loja. (5)	Condiciones socioculturales favorables. La mayoría de la población se auto identifica como	Producción tecnológica sector agrícola (3)	Crecimiento de la población. (3)	Nuevos mercados potenciales en la provincia de Loja. (5)	El descenso de los niveles de analfabetismo (1)	
Optimización de recursos (5)	1	1	3	3	1	5		15
Generación de estado financieros adecuados (5)	1	1	1	3	1	5		14
Compromiso del personal (5)	1	3	1	1	1	3		9
Fidelidad del personal (1)	3	1	1	1	1	3		11
Colaboración de los proveedores. (3)	1	1	1	3	1	5		13
Posicionamiento en el mercado local (5)	3	3	1	5	3	5		16
TOTAL	10	10	8	16	8	26		78

Fuente: Empresa ECOLAC Compañía Limitada

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

La matriz de aprovechamiento de le Empresa ECOLAC Compañía Limitada presenta la incidencia de las oportunidades identificadas con las fortalezas. A continuación se identifican aquellas con mayor ponderación:

Oportunidades de alto impacto de ECOLAC

- Nuevos mercados potenciales en la provincia de Loja. (26)
- Producción tecnológica sector agrícola (16)
- Mayor población económicamente activa (10)

Fortalezas de alto impacto de ECOLAC

- Posicionamiento en el mercado local (16)
- Optimización de recursos (15)
- Generación de estado financieros adecuados (14)

4.2.2 Estilo de liderazgo propuesto y sus características

La evaluación estratégica realizada a la empresa ECOLAC Compañía Limitada aporta entre sus resultados más relevantes que entre sus principales debilidades se encuentra la práctica de un liderazgo autoritario y un desfavorable clima laboral. Teniendo en cuenta la relación que existe entre el estilo de liderazgo aplicado y su incidencia en la cultura organizacional se propone la transición hacia un nuevo estilo de liderazgo: el liderazgo transformacional.

El estilo de liderazgo transformacional está enfocado a la mejora de ambientes laborales con el fin de obtener resultados eficientes en su gestión tomando como base la atención del capital humano involucrado en la realización de las operaciones de la empresa. La implantación del estilo de liderazgo transformacional en la empresa persigue buscar cambios institucionales que propicien elevar la calidad de los productos buscando una mayor participación en el mercado.

Los directivos de la Empresa ECOLAC Compañía Limitada deben promover la confianza entre los trabajadores para que sean capaces de tomar decisiones en su radio de acción. Los directivos deben lograr un compromiso incondicional de los trabajadores con la empresa propiciado por el nivel de influencia en el comportamiento de los trabajadores

por parte del líder. Entre las principales características que tiene una empresa en la que se aplica un liderazgo transformacional son las siguientes:

1. Los trabajadores están altamente capacitados como consecuencia de los procesos de capacitación que protagonizan estas organizaciones.
2. Los directivos incentivan a los empleados para que tengan una necesidad ilimitada de superación. Las competencias constituye un factor clave en el éxito de este tipo de organización.
3. Los directivos confían plenamente en el accionar de los trabajadores y delegan mayor cantidad de responsabilidades disminuyendo procesos burócratas y protocolares.
4. Asumir riesgo es una característica que diferencia a estas empresas del resto, buscar soluciones innovadoras y eficientes es una práctica constante.
5. Directivos y trabajadores se centran en la consecución de objetivos estratégicos y sus acciones van encaminadas a lograrlo.

4.3 Medidas propuestas para la transición del estilo de liderazgo actual al propuesto

Para realizar el proceso de transición del estilo de liderazgo actual a un liderazgo transformación se realizan la propuesta de medidas que se presentan en la tabla 82.

Tabla 82. Plan de medidas propuestas para la transición del estilo de liderazgo

Plan de medidas propuestas para la transición del estilo de liderazgo	
Medidas propuestas	Responsable
1. Insertar a los directivos de la empresa en cursos de superación de gestión empresarial	Gerencia
2. Elaborar un plan de desarrollo y formación del talento humano de acuerdo a sus brechas profesionales y técnicas.	Gerencia
3. Diseñar un plan estratégico empresarial para cumplir con la visión de la empresa	Gerencia
4. Divulgar los objetivos empresariales a todos los trabajadores y logran que los trabajadores se sienta un factor importante en el logro de los objetivos	Gerencia
5. Elaborar una estrategia de comunicación e identidad corporativa donde se involucre al factor humano como elemento clave en la identidad de la empresa.	Gerencia
6. Discutir los principales problemas del área entre todos los trabajadores para incentivar la búsqueda de soluciones en colectivo y mejorar las relaciones personales en todas las áreas de trabajo.	Directivo de cada área
7. Establecer dinámicas de trabajo en equipo para la ejecución de las tareas en las diferentes áreas de la empresa.	Directivo de cada área
8. Identificar las necesidades personales y factores de motivación en cada uno de los trabajadores	Directivo de cada área
9. Fomentar el cumplimiento de valores como el compañerismo, el respeto, las relaciones humanas, honestidad y compromiso con la empresa.	
10. Implantar dinámicas de aprendizaje basada en la enseñanza colectiva aprendiendo de los compañeros	Directivo de cada área
11. Establecer canales de comunicación verbales entre jefes y subordinados para promover el acercamiento y la confianza entre estos.	Directivo de cada área
12. Establecer programas para la investigación y el desarrollo de productos que incentiven la creatividad de los trabajadores.	Gerencia

Elaborado por: Ramiro Javier Castro Merino

Conclusiones

1. El estilo de liderazgo en la empresa ECOLAC Compañía Limitada así como el de cada una de sus áreas se determina utilizando la técnica de adaptabilidad del líder, obteniéndose que el Gerente General de la empresa, el Jefe del Departamento Comercial y el Jefe de Producción aplican estilos de liderazgos autocráticos que traen como consecuencias desmotivación entre los trabajadores debido a que no son tenidos en cuenta en las decisiones de las áreas, esto afecta directamente los resultados de cada área.
2. Los trabajadores más motivados en la empresa y donde se observan las mejores relaciones personales y mejora ambiente laboral es en el Departamento de Finanzas, el estilo de liderazgo aplicado por el directivo del área es democrático participativo.
3. La cultura organizativa en los Departamentos Comercial y de Producción así como en la empresa de manera general se caracteriza por presentar mayormente características de una cultura organizativa jerárquica, mientras que en el Departamento de Finanzas las características que predominan es de una cultura tipo clan.
4. Existe una relación directa entre el estilo de liderazgo aplicado en cada área y las características predominantes de cada cultura organizacional. Cuando prevalece un liderazgo autocrático tiende a aumentar la presencia de las características de una cultura jerárquica. Mientras que si existe un liderazgo democrático las características que prevalecen son la de una cultura tipo clan.

5. Para la transición del estilo de liderazgo autocrático que predomina en la empresa hacia un estilo de liderazgo transformacional que favorece el logro de los resultados empresariales se proponen doce medidas para lograr que se cumplan las características esenciales de este estilo de liderazgo.

Recomendaciones

Para lograr los resultados esperados en la empresa e implantar un estilo de liderazgo transformacional que favorezca la gestión de la misma se realizan las siguientes recomendaciones:

1. Comenzar una etapa de transición entre el estilo de liderazgo actual hacia un liderazgo transformacional teniendo en cuenta las medidas propuestas para tal fin.
2. Definir las necesidades de formación de los trabajadores de la empresa con el fin de incrementar su nivel de conocimientos permitiendo el incremento de los resultados empresariales, sirviendo como factor de motivación para todos los empleados.
3. Establecer los canales de comunicación internos eficientes para que llegue toda la información necesaria a los trabajadores de la empresa, el conocimiento y dominio de la información en todos los trabajadores ese considera un factor importante en el crecimiento empresarial.
4. Buscar mecanismos para fortalecer las relaciones entre todos los trabajadores y sus directivos, este constituye otro factor decisivo en el liderazgo transformacional.

Bibliografía

Allen, D., & Gorgeon, A. (2003). Las cinco fuerzas como herramienta analítica. *Business school* .

ANDES. (Noviembre de 2014). Ecuador busca articular la innovación tecnológica con el sector productivo. *Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica* .

Anthony, D. (1996). *Descubre Tu Liderazgo*. Sao Paolo Brazil: Loyola.

Baquero, P. C. (2010). *Análisis de efectividad y adaptabilidad del líder*. Murcia: Universidad de Murcia.

Behar Rivero, D. S. (2008). *Metodología de la investigación*. Editorial Shalom 2008.

Brunet, L. (1997). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.

Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Estados Unidos: Pearson.

Castillo, A. V. (Mayo de 2012). *Actualidad Económica*. Recuperado el 22 de Febrero de 2014, de Microeconomía-Macroeconomía: <http://actualidadeconomica.bligoo.es/tag/pib>

Castillo, S. (2010). *Creación de un Plan Estratégico para la Planta de Lácteos ECOLAC para el año 2010. Tesis de grado*. Loja: Universidad Técnica Particular de Loja.

Castro Solano, A. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Paidós.

Castro, A., & Nader, M. (2004). Estilos de liderazgo, contexto y cultura organizacional. Un estudio comparativo en población civil y militar. *Boletín de Psicología* (82) , 45-63.

Chamorro, D. (2005). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del Director-a*. Madrid: Facultad de Educación, Universidad Complutense de Madrid.

CIDEAL. (2014). *CIDEAL*. Recuperado el 15 de Abril de 2015, de <http://fortalecimiento.cideal.org/web/page/109>

Cuesta, A. (2011). *Psicología empresarial*. La Habana: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.

Definición.de. (s.f.). <http://definicion.de/indicador/>. Recuperado el 8 de Abril de 2015, de <http://definicion.de/indicador/>

Dolores Ruiz, E. (2015). *Las habilidades directivas y estilos de liderazgo en el ambiente laboral*. Open Publishing GMBH.

Duro Martín, A. (2010). *Introducción al liderazgo organizacional*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.

García Delgado, A. (26 de Mayo de 2014). <http://es.workmeter.com>. Recuperado el 05 de Abril de 2016, de <http://es.workmeter.com>

Gerente, G. (12 de Marzo de 2016). *Estilo de Liderazgo*. (Investigador, Entrevistador)

Guibert Usin, J. (2010). *Cooperativismo, Empresa y Universidad*. Bilbao: Universidad de Deusto.

Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación*. Ciudad México: McGraw Hill.

Hoog, M. A. (2010). *Psicología Social*. Madrid: Editorial médica panamericana.

Humanos.com, R. (2011). *Recursos Humanos*. Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/los-10-estilos-de-liderazgo-mas-frecuentes-en-las-organizaciones/>

INEC. (2010). *Resultados del Censo de población y vivienda en el Ecuador 2010*. Loja: INEC.

INEC. (2014). *Sistema Integrado de Encuestas. Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Quito: INEC.

Jaramillo, E., & Sucunuta, D. (2008). *Plan de Negocios para implementar tecnología UHT en la planta de lácteos ECOLAC, y su respectiva comercialización en las provincias de Loja y Zamora Chinchipe*. Loja: Universidad Técnica Particular de Loja.

Jaramillo, E., & Sucunuta, D. (2008). *Plan de Negocios para implementar tecnología UHT en la planta de lácteos Ecolac, y su respectiva comercialización en las provincias de Loja y Zamora Chinchipe. Tesis de grado*. Loja: Universidad Técnica Particular de Loja.

Jefe de Dpto de Comercialización y Ventas. (18 de Marzo de 2016). Estilo de liderazgo. (Investigador, Entrevistador)

Jefe de Dpto de Finanzas. (14 de Marzo de 2016). Estilo de Liderazgo. (Investigador, Entrevistador)

Jefe de Dpto de Producción. (20 de Marzo de 2016). Estilos de Liderazgo. (Investigador, Entrevistador)

León, C. (2010). *Gestión empresarial para agronegocios*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Leyva Barciela, E. (2010). *Bases teóricas metodológicas para un enfoque de la gestión de la cultura en las organizaciones en las sedes universitarias municipales*. Ciudad de la Habana: ACIMED.

Loayza, J. (2013). *Filosofía empresarial*. Lima: Universidad Alas Peruanas.

López Felipe, M. T. (2013). *La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno*. Murcia: Universidad de Murcia.

Maxwell, J. (2011). Las 21 cualidades más importantes de un líder. *Executive excellence* , 3.

Medellín Garza, C. E. (2014). *Cultura Organizacional*. Universidad Autónoma de Coahuila.

Méndez Mollá, A. (2014). <https://www.euroresidentes.com>. Recuperado el 5 de Abril de 2016, de Liderazgo burocrático: <https://www.euroresidentes.com/empresa/liderazgo/liderazgo-burocratic>

Méndez Mollá, A. (2014). <https://www.euroresidentes.com>. Recuperado el 05 de Abril de 2016, de Liderazgo democrático: <https://www.euroresidentes.com/empresa/liderazgo/liderazgo-democratic>

Mendoza Martínez, I. A. (2012). *Perfil de Liderazgo Transformacional y Transaccional de Directivos: Hospital General de México*. Barcelona: Editorial Académica Española.

Mind Tools. (2011). *Los 10 estilos de liderazgo más frecuentes en las organizaciones*. Cambridge: Mind Tools.

MIPRO. (2013). *Informe de Coyuntura Industrial*. Quito: Ministerio de Industrias y Productividad.

Moltanván Garcés, J. (2008). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*. Universidad Iberoamericana de Santa Fe: Ciudad de México.

Montaner, R. (2008). *Manual del directivo eficaz*. Barcelona: Ediciones gestión 2000.

Noriega, A. D. (2015). *Liderazgo orientado a las personas o a las tareas*. Madrid: Universidad de Madrid.

Pagot, M. (2010). *Metodologías inductivas y deductivas en técnicas de investigación*. Madrid, España: Prana.

Payeras, J. (2004). *Coaching y Liderazgo*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

Pérez et. al, M. (1989). *Estilos de liderazgo y productividad*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.

Peris Pichastor, R. (1998). *El liderazgo organizacional un acercamiento desde las teorías implícitas*. Castellón: Universidad de Castellón.

Quezada, B. (3 de Junio de 2013). ECOLAC, nutrición desde el sur del país. *El Informante* .

RAE. (2014). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de Real Academia Española: <http://lema.rae.es/drae/?val=cliente>

Ramos López, A. (2010). *Mujeres y liderazgo una nueva forma de dirigir*. Valencia: Universitat de valencia.

Raúl, E. (2013). <http://niveldostic.com>. Recuperado el 2015, de <http://niveldostic.com/2013/06/metodo-analitico-sintetico.html>

Redondo, A. (2012). *El celador y el trabajo en equipo*. Ciudad México: Mc Graw Hill.

reference.com. (s.f.). <http://www.wordreference.com/definicion/an%C3%A1lisis>.

Obtenido de <http://www.wordreference.com/definicion/an%C3%A1lisis>

Robbins, S. y. (1999). *Administración*. México: Prentice Hall.

Robins, S. (2002). *Fundamentos de administración*. San diego: Pearson Pretince Hall.

Rojas, J. L. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa* , 54-61.

Sánchez, I. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo. Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento y gestión* (25) , 1-39.

Sánchez, M., & Vecchio, F. (2009). Liderazgo para la Comunicación Eficaz de la Responsabilidad Social Empresarial en el Rotary Club. *Gestión Empresarial GT* , 1-19.

Sánchez, N., Betancourt, M., & Falcón, M. (2012). Sistema de indicadores de clima organizacional para potenciar el desempeño laboral. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología* , 52-62.

Sandoval, M. C. (2004). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas* 27 (10) , 53-58.

Schonfeld, R. (2011). *El liderazgo es un sentimiento*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública* 39 (2) , 385-393.

Senarega Palacios, S. (2011). *Modelos de liderazgo su influencia en las organizaciones*. Madrid: Universidad de Madrid.

Shriberg, A., Shriberg, D., & Lloyd, C. (2007). *Liderazgo práctico. Principios y aplicaciones*. México: Grupo Editorial Patria.

Silva, Y. (2010). El liderazgo del formador y los indicadores de éxito. *Boletín de Psicología* 100 , 23-41.

Silvestrini Ruiz, M. (2010). *Fuentes de información*. Madrid: Universidad de Madrid.

Sotelo Barroso, J. (2012). *La implicación del estilo de liderazgo en la cultura organizacional*. Querétaro: Universidad Autónoma de Querétaro.

thefreedictionary. (s.f.). <http://es.thefreedictionary.com/impacto>. Obtenido de <http://es.thefreedictionary.com/impacto>

Verdecia de la Cruz, A. (2010). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo*. Vigo: Ideas propias.

Vision y Coaching. (s/a). *Estrategias de Coaching y Liderazgo*. Recuperado el 10 de Abril de 2015, de <https://estrellitacuentacuentos.files.wordpress.com/2014/04/vyc-coaching-y-liderazgo.pdf>

Zayas, P., & Cabrera, N. (2006). *Liderazgo Empresarial*. Holguín: Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".

Anexos

Anexo 1. Cuestionario de la entrevista semiestructurada

1. Nombre y apellidos
2. Cargo que ocupa
3. Tiempo en el cargo
4. ¿Cuál es su profesión?
5. Años de experiencia como directivo
6. ¿Cuáles son sus funciones como directivo?
7. ¿Cuántos subordinados tiene usted?
8. ¿Cómo considera usted que son sus relaciones con sus subordinados?
9. ¿Valora el trabajo equipo?
10. ¿Las decisiones que se toman en el área que usted dirige las dirige con sus subordinados o solo las comunica para que sean cumplidas?
11. ¿Cómo describiría su propio estilo de liderazgo?

Anexo 2. Prueba de adaptabilidad del líder

Descripción de la adaptabilidad y eficacia del líder

Instrucciones:

Por favor imagínese que se encuentra inmerso en cada una de las situaciones que se le proponen. LEA cada elemento con detenimiento y PIENSE qué haría usted en tales circunstancias. MARQUE la alternativa que se acerca más a su posible comportamiento. Elija sólo una alternativa para cada situación. Trate de interpretar cada situación en el contexto más habitual en que desarrolla un patrón de liderazgo. Por ejemplo, un elemento que haga referencia a subordinados puede interpretarlo en términos de su lugar de trabajo. No obstante, si usted cree que su papel de líder es más frecuente como padre, piense entonces en sus hijos como los subordinados de la situación. Como profesor puede pensar en sus alumnos. NO cambie ese contexto de referencia (trabajo, familia, escuela, etc.) de una situación a otra.

1. Ha decrecido el rendimiento de sus subordinados. Usted ha hablado con ellos en tono amistoso y suave pero no hay resultados.

A. Pone de manifiesto la necesidad de seguir procedimientos sistemáticos y de lograr alcanzar las metas previstas.

B. Se pone a su disposición para discutir lo que sea sin presionarles.

C. Habla con sus subordinados y después establece los objetivos con claridad.

D. Se mantiene al margen y no interviene.

2. El rendimiento que se observa en su equipo ha aumentando. Usted se ha asegurado de que todos los miembros saben cuál es su papel y qué se espera de ellos.

A. Interactúa con ellos de manera más amigable pero se sigue asegurando de que todos saben sus obligaciones.

B. No hace nada.

C. Hace que el grupo se sienta importante y útil.

D. Destaca la importancia de sus tareas y de cumplir plazos.

3. Los miembros de su equipo no son capaces de solucionar un problema solo. Normalmente les ha dado libertad de acción. El rendimiento del equipo y las relaciones entre ellos han sido buenos.

A. Implica a todo el equipo para buscar una solución en común.

B. Deja que el equipo se las apañe solo.

C. Actúa de manera rápida y contundente para corregir el problema y redirigir al equipo.

D. Anima al equipo para que busquen una solución por sí mismos y queda a su disposición para cualquier duda que tengan.

4. Usted está pensando en llevar adelante un cambio importante. Sus subordinados ofrecen un rendimiento aceptable. Ellos conocen la necesidad del cambio.

A. Permite que el grupo se implique en desarrollar ese cambio, pero sin presionarles.

B. Anuncia los cambios necesarios y los pone en práctica con una estrecha supervisión.

C. Permite que el grupo descubra los cambios necesarios y sea él mismo quien se dirija.

D. Recoge las opiniones del grupo pero usted dirige los cambios.

5. El rendimiento de su grupo ha ido cayendo en los últimos meses. Algunas personas no se han implicado en la consecución de objetivos. Ha habido que recordarles muchas veces que tenían que terminar su trabajo a tiempo. En otra ocasión similar se redefinieron los papeles y funcionó.

A. Permite que sea el mismo grupo quien se redirija.

B. Recoge las opiniones del grupo, pero se asegura de que se alcanzan los objetivos.

C. Se mantiene al margen y no actúa.

D. Consigue que el grupo tome sus propias decisiones, pero se asegura de que se alcanzan los objetivos.

6. Es la primera vez que trabaja con este equipo que resulta ser muy eficaz. El responsable anterior era demasiado estricto con ellos. Usted quiere mantener el nivel de productividad pero, a la vez, quiere suavizar el ambiente.

A. Hace todo lo que puede para que el grupo se sienta útil e importante.

B. Enfatiza la importancia de su trabajo y acabarlo a tiempo.

C. No actúa en ningún caso.

D. Consigue que el grupo tome sus propias decisiones, pero se asegura de que se alcanzan los objetivos.

7. Está pensando en realizar cambios importantes en la estructura de su organización. Algunos miembros de su equipo ya le han sugerido la necesidad de los cambios. El equipo ha mostrado flexibilidad en el día a día.

- A. Pone en marcha los cambios y los supervisa estrechamente.
- B. Busca el consenso del grupo sobre los cambios y les permite que los ejecuten ellos.
- C. Acepta los cambios propuestos por su grupo pero los ejecuta usted.
- D. Evita cualquier conflicto y deja las cosas como estaban.

8. El rendimiento del equipo y las relaciones interpersonales son buenas. Se siente preocupado por lo poco que dirige al equipo.

- A. Deja al grupo solo.
- B. Discute la situación con el grupo y pone en marcha los cambios necesarios.
- C. Emprende, de una manera muy precisa, las acciones necesarias para dirigir el trabajo de sus subordinados.
- D. Tiene cuidado de no estropear la relación jefe-subordinado por ser demasiado directivo.

9. Su superior le ha pedido que dirija a un grupo de empleados que hace tiempo tenían que haber presentado una lista de cambios necesarios. El grupo no tiene claros sus objetivos. Las reuniones no han concluido en nada útil y se han convertido en reuniones sociales. El grupo cuenta con el potencial necesario para realizar su tarea.

- A. Deja que el grupo actúe solo.

B. Tiene en cuenta las sugerencias del grupo pero se asegura de que se logran los objetivos.

C. Redefine los objetivos y les supervisa estrechamente.

D. Permite que el grupo establezca sus objetivos sin presionarles.

10. Sus subordinados, que normalmente asumen correctamente sus responsabilidades, no responden correctamente a sus últimas indicaciones sobre el nivel de calidad exigido.

A. Permite que sea el propio grupo quien redefina los niveles de calidad sin presionarles.

B. Redefine los niveles de calidad y les supervisa estrechamente.

C. Evita enfrentarse a su grupo y no hace nada.

D. Tiene en cuenta las opiniones del grupo pero se asegura de que se alcanzan los objetivos previstos.

11. Le acaban de ascender en su empresa. El anterior supervisor no se implicaba nada en los asuntos de su equipo. El grupo se auto-manaja con autonomía y eficacia. Las relaciones dentro del grupo son buenas.

A. Emprende la dirección de su grupo con normalidad y sin imprimir presión.

B. Implica a sus subordinados en las decisiones y reconoce las contribuciones que se hagan.

C. Analiza el rendimiento anterior con el grupo y luego propone la necesidad de cambiar ciertas costumbres.

D. Permite que el grupo siga trabajando a su aire.

12. Existen conflictos internos dentro de su grupo. El grupo tiene unos excelentes antecedentes de rendimiento. Hasta ahora han trabajado en armonía y han logrado todos los objetivos previstos. Todos están bien cualificados para realizar su trabajo.

- A. Pone en práctica una solución personal y descubre necesidades de formación.
- B. Permite a sus subordinados que trabajen como hasta ahora.
- C. Toma una decisión tajante y cambia el estilo de dirección.
- D. Queda a su disposición para abordar cualquier problema pero evita que se envíe la relación jefe –subordinado

Anexo 3. Encuesta para determinar el tipo de cultura organizacional

El cuestionario presentado a continuación debe ser respondido otorgando calificaciones de hasta 100 puntos por cada pregunta distribuidos por sus ítems.

Pregunta 1. Tipo de organización

(A)____ Mi organización es un lugar muy personal. Es como una familia extendida. La gente parece compartir mucho de ellos mismos.

(B)____ Mi organización es un lugar muy dinámico y empresarial. La gente se compromete y toma riesgos.

(C)____ Mi organización es un lugar estructurado y formalizado. Los procedimientos generalmente establecidos gobiernan lo que la gente hace.

(D)____ Mi organización es muy orientada a la producción. Una preocupación mayor es con respecto a hacer el trabajo, sin mucha implicación personal.

Pregunta 2. Liderazgo

(A)____ La cabeza de mi organización es generalmente considerada ser mentor, o figura paterna o materna.

(B)____ La cabeza de mi organización es generalmente considerada ser un emprendedor, un innovador, o un tomador de riesgos.

(C)____ La cabeza de mi organización es considerada generalmente como un coordinador, un organizador, o un administrador.

(D)___La cabeza de mi organización es generalmente considerada ser como un productor, un técnico, o un trabajador duro.

Pregunta 3. Gestión de empleados

(A)___El estilo de gestión de la organización se caracteriza por el liderazgo en equipo, el consenso y la participación.

(B)___El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la toma de riesgo individual, la innovación y la libertad.

(C)___ El estilo de gestión de la organización se caracteriza por una competencia de difícil manejo, alta demanda y logros propuestos.

(D)___ El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.

Pregunta 4.Cohesión organizacional

(A)___Lo que mantiene unida mi organización es la lealtad y la tradición. El compromiso a esta firma es alto.

(B)___Lo que mantiene mi organización unida es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en ser primeros.

(C)___ Lo que mantiene unida mi organización son las reglas formales y las políticas. Mantener una institución de desempeño suave es importante aquí.

(D)___ Lo que mantiene unida mi organización es el énfasis en la realización de las tareas y de las metas. Una orientación a la producción es comúnmente compartida.

Pregunta 5.Énfasis estratégico

(A)____Mi organización pone énfasis en el desarrollo humano. La cohesión alta y la moral son importantes en la empresa.

(B)____Mi organización enfatiza el crecimiento y adquirir nuevos recursos. La preparación para enfrentar nuevos retos es importante.

(C)____ Mi organización pone énfasis en la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, las operaciones suaves son importantes.

(D)____ Mi organización pone énfasis en acciones competitivas y en el logro. Metas medibles son importantes.

Pregunta 6. Criterios de éxito

(A)____Mi organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo el compromiso de los empleados y la preocupación por la gente.

(B)____Mi organización define el éxito sobre la base de tener los productos más singulares o más recientes. Es un producto líder e innovador.

(C)____ Mi organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superando a la competencia. El liderazgo en el mercado competitivo es la clave.

(D)____ Mi organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, programación normal y la producción de bajo costo son fundamentales.